

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL APLICADO A LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL
RISARALDA**

**DAHIANA BEDOYA ROJAS
GINA MARCELA CASTAÑO RIVERA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL APLICADO A LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL
RISARALDA**

**DAHIANA BEDOYA ROJAS
GINA MARCELA CASTAÑO RIVERA**

**Trabajo De Grado como requisito para optar por el título Tecnólogo
Industrial**

**Directora:
GLORIA LUCÍA LÓPEZ VELÁSQUEZ
Mg. Administración del Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, Miércoles 19 de Noviembre de 2014

“Dedico este logro a Dios por darme vida, salud, e inteligencia, haciendo posible el aprendizaje y tenacidad con el que realice mis estudios. A mis padres por su apoyo, amor, paciencia y constancia, para en conjunto llevar a cabo satisfactoriamente este proceso, por formarme como persona ética, de principios y con destacados valores que pongo en práctica día a día y por el esfuerzo y dedicación con el que me han impulsado a salir adelante. A mis profesores por sus enseñanzas y por transmitirme sus conocimientos, haciendo parte importante de lo que hoy puedo plasmar de manera orgullosa, por la perseverancia y cariño que siempre me han mostrado, para poder alcanzar uno de mis sueños más esperados, convertirme en profesional de calidad”.

Dahiana Bedoya Rojas

“A Dios por darme vida, salud y capacidad para aprender y cada día adquirir conocimiento valioso, para crecer como persona y como profesional. A mi madre, por su trabajo, esfuerzo y apoyo tanto económico como moral, para que estudiara y progresara, inculcándome incansablemente esa fuerza, amor y perseverancia para alcanzar las metas y sueños, esos principios que desde pequeña nunca he dejado atrás a pesar de las circunstancias, y el valor que siempre ha tenido para enfrentarse a los retos que se le han presentado en su diario vivir, siendo el motor y ejemplo de superación para mi vida. A mis profesores por su empeño, paciencia y dedicación en formarme como persona de bien y profesional de calidad. A todos ellos les debo todo lo que soy y hasta donde he llegado”.

Gina Marcela Castaño Rivera

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos vida y salud para finalizar satisfactoriamente nuestros estudios, sabiduría para adquirir conocimiento y aprovecharlo en el mejoramiento de nuestro departamento y comunidad. Al señor Pedro Escobar, su empresa y familia, por brindarnos su apoyo y colaboración, en el trabajo de campo y por permitirnos realizar este proyecto de investigación en su organización, para terminar de manera exitosa nuestros estudios y poder optar por el título de Tecnólogas Industriales, orgullosamente egresadas de la Universidad Tecnológica de Pereira. A nuestros profesores y directivos de la Escuela de Tecnología Industrial, que nos apoyaron, enseñaron y guiaron incansablemente en el proceso de aprendizaje, y puntualmente a nuestra Directora de trabajo de grado, Gloria Lucia López Velásquez, como una gran docente que nos brindó su confianza, sus conocimientos y la oportunidad de trabajar en conjunto con ella, para llevar a cabo esta investigación que hoy, muy satisfechas, orgullosas y agradecidas podemos presentar como un gran logro en nuestras vidas profesionales.

CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT.....	14
RESUMEN.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17-20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22-24
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.1.1 ELEMENTOS HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN HUMANA.....	25-26
4.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	26-28
4.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	28-30
4.1.3.1 Beneficios de la evaluación del desempeño	30-31
4.1.3.2 Quién debe evaluar el desempeño de los colaboradores....	31-32
4.1.3.3 Modelos de evaluación de desempeño del personal..	32-35

4.1.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS..	35-36
4.1.4.1 Tipos de competencias	36-38
4.1.4.2 Enfoques de la evaluación de desempeño basada en competencias..	39-40
4.2 MARCO CONCEPTUAL..	40-45
4.3 MARCO LEGAL	45
4.4 MARCO SITUACIONAL.....	46
4.4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA.....	46-47
4.4.2 ORGANIGRAMA.....	48
4.4.2.1 Descripción general organigrama.....	48
4.4.3 CARGOS DE LA EMPRESA.....	49
5. HIPÓTESIS.....	50
5.1 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES.....	50
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	51-52
6.3 POBLACIÓN.....	52
6.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN.....	52-53
6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	53
6.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO.....	53
7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	54

7.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	55
8.1 DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	55
8.1.1 DEFINICIÓN DE ROLES.....	55-56
8.1.2 CONTENIDO DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	56-58
8.1.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	59-103
8.1.4 ESTRUCTURA DE CARGOS POR ROLES.....	103
8.1.5 PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	104-111
9 DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS.....	112
9.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL DIRECTIVO O GERENCIAL.....	112-123
9.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL ESTRATÉGICO O DE COORDINACIÓN.....	124-133
9.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL TECNICO.....	133-145
9.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL OPERATIVO.....	145-155
9.5 DESCRIPCIÓN MÉTODO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	156
9.6 HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.....	156-157
10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA.....	158
10.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO.....	158

10.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO.....	159-160
11. CONCLUSIONES.....	161-162
12. RECOMENDACIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	164-167

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Competencias Misionales.....	56
Tabla 2. Competencias Específicas por Roles y Cargos.....	57-58
Tabla 3. Niveles de Competencias.....	58
Tabla 4. Diccionario de Competencias Misionales.....	59-69
Tabla 5. Diccionario de Competencias del Rol Directivo o Gerencial.....	69-78
Tabla 6. Diccionario de Competencias del Rol Estratégico o de Coordinación.....	79-86
Tabla 7. Diccionario de Competencias del Rol Técnico.....	86-95
Tabla 8. Diccionario de Competencias del Rol Operativo.....	95-103
Tabla 9. Estructura de Cargos por Roles.....	103
Tabla 10. Perfil de cargo por competencias Gerente General.....	104-105
Tabla 11. Perfil de cargo por competencias Director de Gestión Humana...	105-106
Tabla 12. Perfil de cargo por competencias Contador.....	106-107
Tabla 13. Perfil de cargo por competencias Auxiliar Administrativo.....	107-108
Tabla 14. Perfil de cargo por competencias Operario.....	108-109
Tabla 15. Perfil de cargo por competencias Conductor.....	109-110
Tabla 16. Perfil de cargo por competencias Patinador.....	110-111
Tabla 17. Evaluación de desempeño rol Directivo o Gerencial.....	112-123
Tabla 18. Evaluación de desempeño rol Estratégico o de Coordinación.....	124-133
Tabla 19. Evaluación de desempeño rol Técnico.....	133-145
Tabla 20. Evaluación de desempeño rol Operativo.....	145-155
Tabla 21. Descripción específica del procedimiento de evaluación.....	159-160

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Evaluación 90°	34
Figura 2. Evaluación 180°	35
Figura 3. Organigrama.....	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1	
Modelo y manual de competencias.....	168-224
ANEXO 2	
Evaluaciones de desempeño basadas en competencias Empresa Servicios Industriales del Risaralda.....	225-268

ABSTRACT

The Company Industrial Services from Risaralda, is a production company, which sells pallets and crates, used to transport all types of machinery and transformers timely manner, has 15 employees, among which are the General Manager, the director of human management, accountant, administrative assistant, 6 operators, 4 drivers and a skater. Actually, been on the market for over 20 years, and although it was established empirically, has been implemented administrative processes, that have significantly improved its image and competitiveness.

That is why, in view of the expansion and improvement, has expressed the need to design a performance evaluation model for its staff, and give to specialized measurement tools, for the motivation and use to providing human talent of the organization.

Throughout the investigation, we will can to observe the process of obtaining information, which included the analysis of the processes that the organization has in the moment, the function manuals, processes and procedures that are documented, reflecting the model evaluation of performance, suitable and adequate for the Company. Of this form, we can see the importance of evaluating the performance of employees through job skills that simplify the activities and processes were efficient for the futures processes of human talent.

Subsequently, the competencies required for each role or organizational level, defining the mission expertise to govern the activities of all members of the company and the specific required for each position and role, expressing through some behaviors, the level was structured compliance and empowerment skills.

Finally, the development of the previous model of skills was the reference point for designing the performance evaluation model based on skills, which contribute to the development of human resources in essential processes for performance management, including selection, training, induction and evaluation, to convert in a the factors potentials for emphasize and differentiate, in the environment of competitiveness in that the company is projected today and in the futures years.

RESUMEN

La empresa Servicios Industriales Del Risaralda, es una empresa de producción, que comercializa estibas y huacales de madera, utilizados en el transporte de todo tipo de maquinaria y de manera puntual transformadores, cuenta con 15 empleados, entre los cuales se encuentran, el Gerente General, la directora de gestión humana, un contador, un auxiliar administrativo, 6 operarios, 4 conductores y un patinador. Actualmente, lleva en el mercado más de 20 años y aunque fue establecida empíricamente, ha ido implementando procesos administrativos que han mejorado notoriamente su imagen y competitividad.

Es por esto que, en miras de la expansión y el mejoramiento, se ha manifestado la necesidad de diseñar un modelo de evaluación de desempeño para su personal, de tal manera que brinde las herramientas especializadas para la medición, motivación y aprovechamiento del talento humano con el que cuenta la organización.

A lo largo de la investigación, se podrá observar el proceso de obtención de la información, el cual abarcó el análisis de los procesos con los que cuenta la organización actualmente, los manuales de funciones, procesos y procedimientos que se encuentran documentados, reflejando el modelo de evaluación de desempeño idóneo y adecuado para la empresa. De esta forma, se visualizó la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores por medio de competencias laborales, que simplificara las actividades y fuese eficiente para los futuros procesos del talento humano.

Posteriormente, se estructuró las competencias requeridas por cada rol o nivel de la organización, definiendo las competencias misionales que regirán las actividades de todos los integrantes de la empresa y las específicas requeridas por cada cargo y rol, expresando a través de unos comportamientos, el nivel de cumplimiento y empoderamiento de las competencias.

Finalmente, la elaboración del anterior modelo de competencias, fue el punto referencial para diseñar el modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, el cual contribuirá al desarrollo del talento humano en procesos indispensables para la gestión del desempeño, como selección, capacitación, inducción y evaluación, convirtiéndose en uno de los factores potenciales para destacarse y diferenciarse, en el entorno de competitividad en el que la empresa se encuentra visualizada hoy y en los años venideros.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se desarrolla en la ciudad de Pereira del departamento de Risaralda, planteándose como requisito para optar el título de Tecnólogo Industrial, el cual abarca el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, aplicado a la empresa Servicios Industriales Del Risaralda, lo cual contiene un análisis exhaustivo de los manuales de funciones, procesos y procedimientos, existentes actualmente en la empresa, estableciendo el estado en que se encuentra la organización y la factibilidad del instrumento en dicha empresa.

Incluye además, el desarrollo de un modelo de competencias, en el cual se definen las competencias misionales y específicas que deben poseer los colaboradores en cada rol y cargo de la organización, determinando las variables de la investigación y los indicadores de esta, basados en los comportamientos o conductas criterio que efectúan habitualmente en sus cargos, para de esta forma, obtener información significativa respecto al estado de cada colaborador; lo que posteriormente, será la base para que la empresa implemente los planes de mejoramiento pertinentes e idóneos, que ayudaran a fortalecer y mejorar las competencias en las cuales sus colaboradores poseen falencias.

Por medio de esta investigación, la empresa obtendrá datos puntuales acerca de la interacción de cada colaborador con su cargo, observando los factores que inciden directamente con su productividad y eficiencia, tomando decisiones críticas y acertadas para el personal involucrado. Todo esto gracias a la evaluación de desempeño del personal basada competencias, la cual brinda las herramientas precisas, para calificar el comportamiento de cada colaborador y medir el grado en que estos aportan al cargo, lo cual se podrá evidenciar a través de una herramienta informática creada por las investigadoras para procesar dicha información y determinar la viabilidad del instrumento.

Este proceso de investigación y desarrollo del diseño del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias, fue avalado y supervisado por el Gerente de la empresa, el señor Pedro Escobar, que brindo su colaboración y aportes necesarios en la culminación de dicho instrumento, y por la Directora Guía, que aportó sus conocimientos y consideraciones, para finalmente obtener el resultado esperado de este proyecto de investigación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Tanto en nuestro país, como en nuestro departamento, es muy importante para las empresas encaminar las actividades de sus colaboradores, al logro de los objetivos organizacionales, lo cual solo se alcanza, a través de los procedimientos de gestión humana, y de manera puntual, con la evaluación de desempeño del personal, pues este instrumento permite medir la eficiencia y eficacia con que se efectúan las actividades, a la vez que se aprovechan y desarrollan las capacidades del factor determinante de la organización, el talento humano. Es así como este proyecto de investigación, pretende realizar un diagnóstico que refleje como se encuentra orientada la empresa Servicios Industriales del Risaralda, respecto a la forma en que evalúa el desempeño de los colaboradores, para de esta forma diseñar un modelo de evaluación del desempeño adecuado, eficiente y que cumpla con las necesidades y requerimientos de la empresa.

Parte del deterioro de una organización, es la ausencia de un modelo adecuado de evaluación del desempeño, pues este procedimiento es el encargado de medir la productividad, la eficiencia y la calidad con la que los colaboradores laboran, determinando factores importantes del personal, como son el clima organizacional y la motivación, estableciendo el avance, los resultados y los objetivos de las actividades, y de manera específica, las personas idóneas en cada cargo de la organización.

Otro factor que evidencia el déficit que se visualiza en algunas empresas por falta de la evaluación de desempeño, es que el personal pierde la orientación laboral, al no recibir retroalimentación oportuna, lo que puede generar la repetición de errores o desviarse de las metas establecidas, sin tener la posibilidad de reorientar sus acciones. Las empresas que no tienen un modelo de evaluación del desempeño, pierden la posibilidad de tener una comunicación directa entre los jefes y colaboradores, dado que la evaluación del desempeño, tiene un alto impacto sobre los aportes que los colaboradores pueden efectuar a los objetivos de tarea y de desarrollo.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que cada empresa es diferente, pues establece una identidad institucional única y lineamientos corporativos propios de su actividad, lo cual se debe considerar profundamente, para diseñar un modelo de evaluación del desempeño en empresas que están creciendo y que aún no han definido un sistema de evaluación, como es el caso de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, la cual carece de una estructura organizacional que evalúe el desempeño de sus colaboradores. Es de esta forma que se ha venido investigando acerca de la importancia que toma dicho factor en la empresa y cómo afecta la competitividad de esta.

En los años que la empresa lleva laborando, se han realizado algunos estudios respecto a cómo se encuentra estructurada, en primera instancia se elaboró una tesis previa donde se fijaron de manera clara, el direccionamiento estratégico y las políticas organizacionales. Con esto la empresa logro determinar su misión, visión y objetivos institucionales, proyectándose frente al mercado como productor selecto de estibas y huacales. Sin embargo, actualmente no posee un sistema estructurado para la medición de las cualidades y competencias de cada colaborador en relación con los lineamientos organizacionales y sus cargos.

Esto debido a que su proceso de evaluación se limita a la observación y se enfoca conforme a los requerimientos de la producción, pues si el producto es de calidad y el funcionamiento es normal, se deduce que las cosas marchan bien, restando importancia a los factores implícitos en el potencial del colaborador; y si por el contrario marchan mal, se le atribuye al colaborador, desconociendo las causas reales de esta inconsistencia, como la falta de capacitación. Además, en ningún momento se reservan espacios de retroalimentación de resultados y objetivos, ya que se basa potencialmente en ordenes, pedido de clientes y demanda de producto, todo esto evidencia la falta de un sistema de evaluación de desempeño del personal.

De esta manera, es que a partir del diagnóstico de la anterior tesis, se evidencio la necesidad de que la empresa contara con un modelo de evaluación de desempeño adecuado, para encontrar personal capacitado e idóneo para las labores productivas, pues la empresa está incursionando en nuevos mercados y a su vez, visualiza la exportación de sus productos. Como consecuencia de la exigencia de los clientes y de la creciente demanda, la empresa debe optar por tener una sólida estructura y demostrar su capacidad tanto de producción, como de personal competente.

Por medio de esta evaluación de desempeño de personal, se quiere ofrecer información y herramientas, que transformen la manera de evaluar al personal y que sea de aplicabilidad para la empresa, pues es un sistema integral que permite tomar decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras para los colaboradores. Además, mejora las relaciones entre supervisor y subordinado, fomenta el acopio y concientización, permitiendo el flujo de información importante acerca del comportamiento relacionado con el trabajo, examinando que labores deben corregirse para eliminar cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

Una de las ventajas de la evaluación del desempeño, es que permite verificar la demanda de talento humano, es decir determinar la necesidad de personal y que ascensos potenciales pueden efectuarse, para maximizar el uso de los recursos disponibles, lo cual es uno de los problemas que se han presentado en la empresa Servicios Industriales de Risaralda, pues aunque los empleados realizan sus actividades normales, estos no se sienten motivados, no reflejan propiedad por parte de ella, y no se sienten valorados, pues en ningún momento han recibido reconocimiento por sus labores. También se ve reflejado en la falta de comunicación, ya que el flujo de la información no es uniforme, lo que dificulta la claridad de los objetivos organizacionales, evitando que el personal se comprometa a través de sus actividades con el cumplimiento de estos, lo que ha venido ocasionando un clima laboral de estrés.

Un factor imprescindible en toda organización, es que se retroalimente la información en todos los niveles de esta, para encontrar las fallas que puedan tener los procesos y que factores están incidiendo de manera directa. Lo anterior se viene presentando en la empresa, ya que en ocasiones puede estar fallando el sistema financiero y se le atribuyen las causas al sistema productivo, lo cual es ocasionado por la falta de la evaluación periódica y oportuna al personal.

Es relevante añadir, que en la empresa no se efectúan capacitaciones de manera periódica, ni de manera oportuna, pues desconocen la importancia de la formación del capital intelectual, como factor diferencial. Además, la ausencia de sistemas de información, que indiquen que personal necesita capacitación y con qué frecuencia, limita la competitividad y la motivación del talento humano, pues se dificulta la toma de decisiones en cuanto a realizar promociones internas, compensaciones u otorgar alguna clase de incentivos, debido a que carecen de documentación explícita en la cual se vea reflejado las necesidades de los empleados, y que tan bien se están realizando las actividades.

Es por esto que, es determinante que la empresa pueda involucrar al personal de manera efectiva, en los objetivos de su labor y la misión de la organización, detectando las necesidades que poseen, en cuanto al diseño del puesto, si realmente está creado acorde con su formación, si requiere un plan de capacitación o un sistema de incentivos diferente al de los otros empleados y de esta forma verificar que los colaboradores estén satisfechos en su trabajo, deduciendo qué debilidades se tienen frente a la competencia, pues se ha evidenciado que regionalmente la empresa no visualiza estas variables de manera notoria.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el modelo de evaluación de desempeño del personal adecuado para que la empresa SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA, valore a sus colaboradores?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Con el objetivo de resolver el problema anteriormente planteado, se proponen los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es la estructura requerida para realizar el sistema de la evaluación de desempeño del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las funciones y las responsabilidades que posee cada nivel?
- ✓ ¿Cuál es el instrumento adecuado que mide el desempeño de los colaboradores?
- ✓ ¿Cuál es el método adecuado y preciso de la evaluación de desempeño aplicado en la organización?
- ✓ ¿Cuál será la metodología y/o pasos implementados como proceso para evaluar a los colaboradores de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar para la empresa SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA, un modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, para ejecutar la valoración de los empleados y a su vez que sea de aplicabilidad futura para la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los manuales de funciones, procedimientos y procesos de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, que se encuentran documentados en la tesis anterior.
- Determinar los niveles y cargos que posee la empresa, con el fin de obtener información específica de cada área, cada cargo, las funciones y responsabilidades.
- Construir un modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, para la empresa Servicios Industriales del Risaralda, con la finalidad de la aplicación futura.
- Realizar una prueba piloto para poner a prueba el modelo de evaluación de desempeño y visualizar su eficiencia, para de esta forma, determinar la viabilidad del instrumento en la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

La Empresa Servicios Industriales del Risaralda, se ha caracterizado por ser una organización interesada en el mejoramiento de sus procesos, lo cual se ve evidenciado en la colaboración que ha prestado en la realización de tesis y diferentes trabajos académicos en sus sedes. Es de esta forma, que al realizar un diagnóstico de la empresa, se visualiza la necesidad de definir un sistema de evaluación que mida el desempeño del personal involucrado, pues la organización carece de una estructura establecida para este proceso vital de cualquier empresa. De ahí, que este proyecto pretenda diseñar una estructura organizacional que cualifique a su personal, por medio de las herramientas que ofrece la gestión del talento humano, entre ellas la evaluación de desempeño del personal.

Es preciso mencionar, que uno de los factores que determinan el éxito de una empresa, es el personal, por ende es importante tener un continuo control de los factores que inciden en él, en relación con sus actividades y resultados, lo que en ultimas se considera como evaluar el desempeño de los colaboradores, que contribuye de manera óptima en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Esto debido al papel determinante que juega el personal dentro de las empresas, como célula motora y funcional, que requiere optimizar sus fortalezas y transformar sus debilidades en puntos fuertes, mejorando continuamente e incrementando sus capacidades, lo que se traduce en grandes beneficios para el crecimiento y competitividad de la organización, como factor diferencial en el entorno empresarial.

Partiendo de lo anterior, se visualiza la necesidad de referenciar procedimientos puntuales dentro de la gestión del talento humano, como la planeación del RH, donde se verifica la necesidad de personal, el reclutamiento, la selección, la orientación y motivación de personas, que implican un proceso y análisis exhaustivo del talento humano, lo que en conjunto da entrada al proceso de evaluación del desempeño, como una de las herramientas imprescindibles para encontrar información valiosa en la administración del talento humano y en su satisfacción. Después, esto conllevara al éxito de procesos como la remuneración, entrenamiento, capacitación, desarrollo, seguridad, salud y bienestar, indispensables para la gestión del talento humano.

Es por esto que, es importante que una organización cuente con este tipo de procesos en el personal, como lo es la evaluación del desempeño del personal, pues los datos que se obtienen, se utilizan para detectar las necesidades formativas, competitivas y de origen motivacional. Además, como es un proceso sistemático y periódico, lo que busca es estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. La evaluación pretende, identificar los aspectos que necesitan ser mejorados, para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores y de esta forma administrar al personal de forma más justa.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, su resultado permite visualizar de manera detallada que modelos administrativos ha implementado la empresa Servicios Industriales del Risaralda, teniendo como base un estudio previo que se realizó y partiendo de este, continuar con la gestión del personal, que comprende el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicativo a esta organización, fortaleciendo los procesos en los cuales está involucrado el personal, para que esta organización mida la eficacia del trabajo ejecutado y pueda realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos, aumentando su productividad.

Un factor realmente importante, es que mejora considerablemente la comunicación interna y proporciona información provechosa sobre el clima laboral, lo cual conlleva a que las personas se acoplen mejor a su trabajo y se establezca una relación más integral entre la persona y el puesto, verificando factores como la adaptación del personal al puesto, rediseño del puesto y rotación de puestos. Una ventaja sobresaliente de contar con esta herramienta, es que se puede llegar a conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas, para asignar los trabajos de forma adecuada y promocionar a las personas a otros puestos, logrando un alto grado de motivación.

Finalmente, lo que busca el presente proyecto es fortalecer la gestión administrativa de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, incentivando la implementación de prácticas administrativas que mejoren el desempeño y productividad de sus colaboradores y por ende aumentar la rentabilidad e imagen de la organización.

Es de esta forma que se quiere incentivar a la empresa SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA, para que observe la viabilidad de la utilización de la evaluación del desempeño en sus colaboradores; esto debido a que actualmente la industria está creciendo progresivamente, el comercio exterior es muy latente y la competitividad es un factor determinante para la supervivencia de las empresas, lo que demanda de manera precisa, que se cuente con un talento humano eficiente, que promueva la competitividad y ofrezca mayor impacto en el medio industrial, para de esta forma poder alcanzar los objetivos de la organización, comprometiéndose con la calidad de los procesos y por quienes los efectúan, como uno de los indicadores que refleja mayor distinción para los clientes.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 ELEMENTOS HISTORICOS DE LA GESTIÓN HUMANA

En el transcurso de los años, el proceso de gestión humana en nuestra región hace referencia a las diferentes teorías administrativas, las cuales buscan incrementar la productividad de las organizaciones, optimizando al máximo los recursos disponibles, lo cual se convierte cada día en una herramienta necesaria e indispensable para el desarrollo y crecimiento, tanto de las empresas como del recurso humano.

Es por esto que, se quiere tomar en cuenta los diferentes aportes de autores que han sido representativos en el tema de la gestión humana, “para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, teóricos clásicos como: Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato y Michael Porter, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan”¹.

Según el autor Mintzberg (1979), “aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana”.

Chiavenato (2002c) plantea la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

¹www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html,

JUAN

GUILLERMO SALDARRIAGA RÍOS, **GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS**

4.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Según IDALBERTO CHIAVENATO, “Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral, es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros”².

Además, se debe tener en cuenta que, en todo proceso administrativo, es fundamental conocer de donde provienen las teorías organizacionales que apoyan la realización de estructuras o procesos dentro de las organizaciones, por tal motivo, son base de esta investigación y se tuvieron en cuenta los puntos de vista de los autores más conocidos y nombrados en la administración.

De esta manera, un proceso administrativo se desempeña como un conjunto de fases o procesos sucesivos, a través de las cuales, se puede administrar y controlar la estructura, para que funcione como un esquema integral.

Así mismo, nace el Proceso Administrativo que estudiamos para esta investigación, con elementos de la función de Administración que Fayol³ definió en su tiempo como:

1. Prever
2. Organizar
3. Comandar
4. Coordinar
5. Controlar.

² Henry Antonio Salom Peña - <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

³ Henri Fayol fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Es importante tener en cuenta los aportes de Autores como Urwick, que definen el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Chiavenato (1996:109), por su parte, plantea que “Para la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter contingente o situacional de la ARH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico”.⁴

En vía del mejoramiento continuo de una organización, que desea ser competitiva y permanecer en el mercado, es fundamental que visualice de manera constante los procesos que involucran a su personal, ya que el talento humano es uno de los activos principales, indispensables y en definitiva, determinantes de la productividad de la organización. De ahí la importancia de analizar los siguientes puntos, que establecen una de las teorías organizacionales imprescindibles para el desarrollo y gestión de cualquier decisión que se realice con respecto al talento humano de cualquier empresa.

Es de esta forma que, dentro de los procesos que se le realizan al recurso humano, es importante destacar la evaluación del desempeño, la cual se convierte en un proceso constante, que determina el desarrollo de diferentes actividades o

4MESA ESPINOSA, María Antonieta. NARANJO PÉREZ, Remberto. PÉREZ VIDAL, Leticia. Evaluación del Desempeño. Extraído [03 – 04 - 2013]. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

procesos, para el logro de los objetivos establecidos por la organización. Por esa razón la evaluación del personal es fundamental para cualquier empresa, pues lo que busca es lograr el rendimiento eficiente y eficaz, por parte del empleado en su cargo, detectando las debilidades e implementando planes de mejoramiento.

4.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El logro de las organizaciones, como en todo proceso, se ve evidenciado por su desempeño gerencial, ya que siendo el soporte de la organización, llevan consigo la responsabilidad de la toma de decisiones. Para ejecutar un proceso de evaluación de desempeño, los pilares de la empresa, como lo son, la gerencia, deben estar lo suficientemente fortalecidos, reflejando indicadores que miden el grado en que los gerentes cumplen con la secuencia del Proceso Administrativo, y con la capacidad de evaluar a su personal a cargo.

Precisamente la Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de las competencias que posee cada persona en su cargo y al desempeñar sus labores, llevando a cabo los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta su entorno y los recursos con los que dispone para cumplir esos objetivos, reflejando capacidad y competitividad. De esta forma, se determina que gestión debe hacer la organización, para formar y capacitar su personal, encontrando las posibles fallas y debilidades, mejorando así, su talento humano.

Un aporte que realizó Chiavenato (2002:198), donde señala que la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”.⁵ Esto quiere decir, que el éxito de la organización, se mide en los resultados que se obtienen y de llevar a cabo las funciones de la manera establecida en cada proceso o actividad, lo que depende de la aptitud que presente cada uno de los empleados en determinado cargo.

“Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado, pero si la fuerza de laboral es evaluada en forma primitiva y caprichosa se pueden cometer graves errores que conducirán entre otros

⁵ARNAL, Pedro. Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo. Realizada en el año 2011. http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf

aspectos negativos, al deterioro de la motivación de las relaciones laborales y la generación de conflictos.⁶”

La importancia de la evaluación de desempeño del personal, radica en el cuestionamiento constante que se hace la organización, y más exactamente de la alta gerencia, en pro del mejoramiento constante y del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, sabiendo perfectamente que estos se logran con el perfecto funcionamiento de su célula motora, su personal.

De esta manera, los orígenes de donde proviene la evaluación de desempeño, provienen de la búsqueda de la solución a los problemas arraigados a el manejo del personal, puesto que los concernientes a la máquina fueron evolucionando de manera satisfactoria, y eran procesos elementales de solución y ayuda; pero aunque solucionados estos problemas, no eran necesarios ya que sus manipuladores carecían del control suficiente.

La evaluación del desempeño se realiza básicamente, con el objetivo de saber cuáles son las competencias con las que se encuentra cada uno de los empleados que pertenecen a la empresa, donde se pueden medir las capacidades, también para saber que falencias tienen, para mejorarlas por medio de capacitaciones.

“Se encuentran también los objetivos de evaluación de personal, los cuales son:

- Identificar la conducta problema.
- Relacionar dicha conducta con variables que la desencadenan, mantienen o modulan, y expresar la relación por medio del diseño de un modelo hipotético de funcionamiento.
- Diseñar un proceso de análisis psicológico con el fin de validar la consistencia del modelo supuesto.
- Seleccionar las técnicas de medida adecuadas al objeto de análisis y aplicarlas.
- Establecer el diagnóstico o toma de decisión diagnóstica.
- Determinar el pronóstico.
- Prevenir, predecir, orientar y aconsejar, ayudar a la formación e indicar el tratamiento.

⁶ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: HERRAMIENTA VITAL EN LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

- Analizar la eficacia de las acciones de consejo, prevención, formación y/o tratamiento emprendidas.
- Comunicar la información diagnóstica obtenida y la derivada del tratamiento al paciente, persona o institución que ha solicitado la consulta psicológica.”⁷

De esta manera buscando la mejoría en los procesos productivos, se ve la necesidad en las industrias de tener programas y modelos aplicativos que faciliten la medición de las capacidades y competencias de los colaboradores dentro de una organización.

- **Ventajas de la evaluación del desempeño**

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: Puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

4.1.3.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

Al profundizar de manera analítica en esta herramienta de gestión del talento humano, se puede encontrar que acarrea beneficios puntuales a las partes

⁷ PIANO, Susana. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA. http://www.uhu.es/susana_paino/EP/tema%202.pdf

interesadas de la organización, reflejando un valor agregado en su utilización, los cuales se pueden visualizar en:

- **Beneficios para el colaborador:** Visualiza de manera global, los requerimientos del jefe, y cómo su labor está aportando en los procesos, determinando que tan importante es cumplir de manera eficiente con su trabajo. Además, percibe a través de esta retroalimentación, la manera correcta de hacer las cosas, lo cual hace que motive la ejecución de sus quehaceres, pues sabe que está haciendo un buen trabajo. Otro factor importante, es que llega a conocer de manera oportuna cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo que en últimas hace que el colaborador se esfuerce por mejorar, y desarrolle nuevas habilidades y capacidades.
- **Beneficios para el jefe:** Evaluar mejor el desempeño de los colaboradores y visualizar el comportamiento de las personas a su cargo, y de esta forma, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores, a través de un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Por medio de la evaluación del desempeño, los jefes pueden alcanzar una mejor comunicación con los individuos, determinando la manera correcta de retroalimentar al personal, en el momento oportuno. También, puede planificar y organizar el trabajo para que funcione de manera eficiente y eficaz.

- **Beneficios para la organización:** Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a largo, mediano y corto plazo y definir la contribución de cada colaborador. Además, visualizar y conocer que personal necesita capacitación, y cual tiene potencial para próximas promociones. De esta manera, la empresa estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. También, la evaluación señala con claridad los individuos, sus responsabilidades y los resultados que se esperan de ellos. Finalmente, este proceso involucra de manera directa, a todos los empleados para que hagan parte de los cambios de la empresa, lo cual se vuelve fundamental en el proceso de mejoramiento de toda la organización.

4.1.3.2 Quién debe evaluar el desempeño de los colaboradores

Debido a que el proceso de evaluación de desempeño, brinda información tan valiosa para reducir la incertidumbre de los colaboradores y por ende de la organización, el principal interesado es el empleado, de ahí que lo ideal sería que

cada individuo evaluara su propio desempeño. Según Chiavenato, los niveles de evaluación son:

- **Autoevaluación de desempeño:** Cada persona puede y debe evaluar su desempeño con respecto a su metas, objetivos y resultados, definiendo que tan eficiente y eficaz está siendo, y determinando sus debilidades y fortalezas, para de esta forma reforzar y mejorar los resultados, tanto personales como laborales.
- **El gerente:** De manera directa el gerente es la persona que posee la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal, con la asesoría del grupo de GH, el cual establece los medios y criterios para realizar la evaluación. En esta instancia es el gerente el que mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, definiendo los requerimientos, y la frecuencia de evaluación, gestionando el personal que necesita.
- **El empleado y el gerente:** Una alternativa de mayor visión, es la interacción de la evaluación por ambas partes. En esta evaluación el gerente es quien orienta al colaborador sobre los requerimientos y los resultados deseados, y al final es el colaborador quien evalúa su desempeño por medio de lo que se le retroalimentó.
- **Equipo de trabajo:** Abarca una evaluación colectiva, donde el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño de los miembros y de igual forma establece la manera adecuada para que mejoren. A demás, el equipo de trabajo es el que se hace responsable de la evaluación de desempeño de sus participantes, definiendo los objetivos y las metas que se quieren alcanzar.

4.1.3.3 Modelos de evaluación de desempeño del personal

- **Escala de clasificación gráfica**

Según este tipo de evaluación, la productividad se mide en términos cuantitativos, que se expresan por medio de una escala de clasificación gráfica para evaluar a los empleados. Los resultados se transfieren a puntajes, que se convierten a porcentajes de incremento salarial.

Características:

Evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada usando líneas horizontales que representan factores de evaluación del desempeño, y columnas que representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores se seleccionan cuidadosamente para cada empleado que se intenta evaluar. La validez del sistema estará sujeta a la precisión con que se hagan dichas descripciones.

- **Retroalimentación de 360°**

Esta evaluación, permite a los empleados expresar sus opiniones sobre los gerentes, directores y oficiales de nivel ejecutivo. Este tipo requiere de extensiva capacitación porque la retroalimentación debería enfocarse en los temas relacionados con el trabajo y no con opiniones personales. Los líderes que están siendo evaluados también reciben capacitación para aprender cómo aceptar comentarios favorables y desfavorables.

- **Autoevaluación del empleado**

En este tipo de evaluación, el empleado revisa su desempeño del año pasado, anotando competencia, eficiencia, metas cumplidas y planes de capacitación y desarrollo para roles futuros dentro de la compañía. Luego esto es revisado por el supervisor, quien incorpora elementos de su propia evaluación, a la evaluación formal.

- **Administración por objetivos**

Es una forma de evaluación de desempeño que une los objetivos de un empleado a las metas organizacionales. A partir del inicio del periodo de revisión, el director trabaja en colaboración con su director para establecer metas que van a evaluar al final del periodo de revisión. Es necesario preparar por adelantado este tipo de evaluación, y las reuniones provisionales se producen para monitorear el progreso hacia las metas del gerente.

Características:

Se enfoca en las metas que tienen los empleados por lograr más que en las actividades que realizan o las características que presentan en relación con las tareas asignadas. Una de las características de este modelo es que el propio empleado es quien establece las metas sobre las que posteriormente se le va a

evaluar. Dichas metas están acompañadas de un recuento detallado de las acciones que el empleado propone realizar para alcanzarlas. Este modelo permite la autoevaluación de lo que ha logrado el trabajador en el momento en el que el mismo así lo deseé.

- **Evaluación 90°**

En esta evaluación la persona es evaluada únicamente por su jefe inmediato. Este método es limitado, y de retroalimentación directa, es uno de los métodos que se sugiere como primera instancia, en la implementación de un proceso de evaluación, para mejorar la adaptación del personal. En la siguiente figura se refleja el comportamiento de la información y la comunicación presentada por las partes involucradas, manifestando una evaluación unilateral.

Figura 1: evaluación 90°



Fuente: imágenes evaluación 90°

- **Evaluación 180°**

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores, respectivamente. El flujo de la información es como un ciclo, pues la retroalimentación es conjunta, y se toma en cuenta las consideraciones de ambas partes, para tener un conocimiento global de la persona y diferentes criterios de evaluación.

Figura 2: evaluación 180°



Fuente: imágenes evaluación 180°

Es relevante destacar que, uno de los factores más importantes en los que se enfoca el buen desempeño de los colaboradores, es la motivación, ya que una persona altamente motivada es mucho más productiva, y gracias a la evaluación de desempeño de los colaboradores, muchos de estos saldrán beneficiados gracias a las promociones y ascensos que podrían recibir determinando su desempeño.

Uno de los autores más destacados en el tema de la motivación, fue Maslow, el cual estableció una teoría de motivación basado en un concepto de jerarquía de necesidades en un triángulo escalonado, el cual muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

4.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

Cuando se habla de competencias, en primera instancia se da énfasis a la capacidad efectiva para llevar a cabo y de manera exitosa una actividad previamente establecida, lo cual está ligado de forma directa a los elementos o factores que influyen en el desempeño de las personas. Es de esta forma que la evaluación por competencias puede definirse, como la evaluación de capacidades

y habilidades innatas que en conjunto pueden establecer la idoneidad de un colaborador para determinado cargo.

De manera más amplia, la evaluación de desempeño basada en competencias, abarca un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten reflejar desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

Por otro lado, la evaluación por competencias establece un proceso de formación integral, el cual adopta una nueva visión y expectativa para la organización, midiendo la capacidad productiva de un individuo en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Existen diferentes tipos de competencias⁸, las cuales reflejan un estudio integral de un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

4.1.4.1 Tipos de competencias

- **Competencias técnicas o de puesto:** Son aquellas características específicas de cada puesto, es decir habilidades que se requieren dependiendo el cargo, como manejo de determinado programa de computador, o hablar algún idioma, que solicita un candidato puntual. Habilidades netamente concernientes al cargo.
- **Competencias directivas o genéricas:** Son aquellas que incluyen comportamientos habituales y observables que hacen posible el cumplimiento exitoso de una función. Estas pueden evaluarse de manera conjunta a partir de un análisis de la función directiva.
- **Competencias estratégicas:** Grupo de competencias se hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo. Algunas competencias básicas como:

⁸UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARÍA, Tipos de competencias

<http://www.sansanos.cl/diccionario-de-competencias-laborales-utfsm.pdf> extraído de internet 25/05/2014

- ✓ *Liderazgo*: Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.
- ✓ *Comunicación efectiva*: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.
- ✓ *Empowerment*: Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.
- ✓ *Negociación*: Propone estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.
- ✓ *Planificación*: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.
- ✓ *Gestión*: Realiza un conjunto de acciones o tramites que le permiten concretar un determinado proyecto u objetivo.
- ✓ *Iniciativa y autonomía*: Posee la capacidad de actuar proactivamente, creando oportunidades y evitando posibles problemas futuros. A su vez toma decisiones cuando es necesario sin esperar la opinión de otros.
- ✓ *Actualización del conocimiento*: Busca constantemente tener los conocimientos más actuales para desarrollarse adecuadamente en su quehacer.
- ✓ *Relaciones públicas*: Capacidad para establecer relaciones con diversas redes necesarias para que la organización posea mayor influencia.
- ✓ *Pensamiento analítico*: Comprende una situación, identifica las partes y las organiza.
- ✓ *Conocimientos del área y mercado*: Conoce las tendencias, oportunidades que se están dando en el mercado y a su vez posee conciencia de su competencia, fortalezas y debilidades. Logra satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.
- ✓ *Manejo de tecnologías*: Conoce y posee la habilidad para manejar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de funciones.
- ✓ *Orientación al cliente externo e interno*: Es capaz de detectar las necesidades tanto de los clientes internos como externos y genera soluciones efectivas a estas necesidades.
- **Competencias intrategicas**: Son aquellas capacidades y habilidades que adquiere la persona del entorno y las ha hecho habituales.

- ✓ *Trabajo en equipo:* Es capaz de coordinarse, cooperar con otros, complementarse, en pos de objetivos comunes.
 - ✓ *Adaptación:* Que tan capaz es una persona para aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.
 - ✓ *Compromiso:* Con qué grado de compromiso una persona asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.
 - ✓ *Empatía:* Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.
 - ✓ *Ética:* Posee la capacidad de actuar y sentir de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando a su vez las políticas organizacionales.
 - ✓ *Responsabilidad:* Muestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con la idea de aportar en la obtención de resultados y estrategias organizacionales.
 - ✓ *Conciencia organizacional:* Es capaz de reconocer los elementos constitutivos de la organización, jerarquías y visualiza la forma en que las situaciones pueden afectar a las personas de la empresa.
- **Competencias de eficacia personal:** Hábitos de una persona con ella misma y con su entorno. Algunas como:
 - ✓ *Pro actividad:* Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo.
 - ✓ *Tolerancia a la frustración:* Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.
 - ✓ *Dinamismo y energía:* La persona es capaz de trabajar activamente y con entusiasmo pese a enfrentarse a situaciones complejas o en las cuales no tiene el control. A su vez es capaz de comunicarse con diversas personas, enfrentar retos y largas jornadas de trabajo sin ver alterada su productividad.

4.1.4.2 ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

- **ENFOQUE ANGLOSAJÓN**

Este tipo de enfoque se basa de manera específica en el contenido del puesto de trabajo, y se relaciona directamente con la naturaleza y objetivos de la organización, donde no es suficiente medir la inteligencia y los expedientes académicos, pues por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional. Es ahí donde este enfoque plantea que se debe establecer una relación directa con el trabajador y el puesto de trabajo.

Debido a la importancia de desarrollar las actividades de manera eficiente, productiva y eficaz, las conductas individuales inherentes de cada persona, deben estar estrechamente relacionadas con la estrategia de la organización. Por esto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias del colaborador elegido tienen que reflejar esta orientación.

- ✓ **Ventajas**

Una de las ventajas más latentes de este enfoque, es que la persona se acopla mejor a su puesto de trabajo, desempeñando de manera eficiente su trabajo y se considera una alta probabilidad de éxito en el cargo, pues la persona es adecuada para el cargo, debido a la estructura del puesto y a las características específicas que posee la persona para llevar a cabo las actividades propuestas.

- **ENFOQUE FRANCÉS**

Se centra de manera específica en la persona, con la finalidad de actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del colaborador y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, donde las competencias, son sumadas a las experiencias, conocimientos y rasgos de personalidad. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

✓ Ventajas

Las ventajas de este enfoque, es que las personas pueden desarrollar sus competencias, potencializándolas a través de la experiencia, ocupar puestos que aunque exigen competencias técnicas, pueden ocupar por tener competencias que complementan y equivalen esta posición. Además, permite que las personas tengan la facilidad de adquirir otras competencias independientemente el cargo que ejerzan, agregando valor al cargo, pues no se limita a lo que la persona pueda desarrollar, si no que hace que se convierta en un factor indispensable.

En el transcurso de la investigación, se establecerá un proceso de documentación formal para definir un modelo de competencias, conocido como manual corporativo, donde se establece y describen las competencias requeridas para cada cargo de la organización.

Se hablara además, de competencias laborales, como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que un colaborador posee para ejercer un cargo demostrando con ello altos niveles de eficiencia y eficacia. Esta manera de gestionar el talento humano, contribuye al enfoque de competencias laborales y a procesos tales como: Selección, capacitación, desempeño, compensación.

Entre las competencias que interfieren en este proceso, se encuentran las competencias corporativas o misionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener todos los miembros de una organización, independientemente del cargo que ocupen. El grado de dominio en que se cumplan y se lleven a cabo estas competencias se define como nivel.

De esta forma es que se establecen los perfiles de cargo, como un documento que describe los requisitos y las competencias necesarias para ocupar determinado cargo. A partir de este, se obtiene información valiosa para definir un instrumento de evaluación de competencias, estableciendo el nivel de competencias de los trabajadores, partiendo de los requisitos y competencias establecidas para cada cargo de la organización.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **ORGANIZACIÓN:** Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las

necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea.
- **ADMINISTRACIÓN:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.
- **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.
- **DIAGNÓSTICO:** Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.
- **EVALUACIÓN:** es un conjunto de actividades programadas para recoger información sobre la que profesores y alumnos reflexionan y toman decisiones para mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL:** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.
- **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:** es el procedimiento que permite determinar las competencias de los colaboradores, además la empresa debe definir las competencias y requisitos para los cargos existentes en esta.

- **DESEMPEÑO LABORAL:** El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado
- **PERSONAL LABORAL:** es el colectivo de trabajadores de la Administración Pública de España que no pertenece ni a la plantilla de personal funcionario ni a la de personal eventual.
- **COMPETENCIA:** tiene relación con las actitudes, responsabilidades, habilidades y conocimientos que se ven representados en los resultados obtenidos; donde el desarrollo de la competencia se convierte en un proceso continuo. Además permite predecir un nivel desempeño el cual se ve reflejado en la competitividad empresarial.
- **COMPETENCIA LABORAL:** se define como la capacidad productiva que tienen las personas, la cual se encarga de medir y dar una definición en cuanto al desempeño dentro del mundo laboral. La actitud, las habilidades y el conocimiento son importantes y necesarias pero no satisfacen del todo para un desempeño eficiente.
- **COMPETENCIAS BÁSICAS:** son las habilidades, conocimientos y capacidades que tiene las personas para desempeñar determinado cargo.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** es el conjunto de capacidades, habilidades, actitudes que debe mostrar y reflejar una persona con el fin de aplicar para cargo establecido por la organización.
- **COMPETENCIAS ACTITUDINALES:** hace referencia a cada una de las actitudes que tiene cada persona y que es importante que sean expresadas para determinar si es ideal para proceder a desarrollar el cargo de manera eficaz y eficiente.
- **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:** hace referencia a las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos que debe hacer parte de cada uno de los colaboradores sin importar el cargo que desempeñen.
- **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:** es el proceso en el cual se determinan las herramientas y mitologías, las cuales permiten seleccionar la persona idónea para ocupar el cargo. Se debe tener en cuenta que para realizar la

selección por competencias esta debe contar con 2 técnicas de evaluación por competencias.

- **DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:** se convierte en el proceso en el cual se determinan todos los procedimientos adecuados para proceder a desarrollar la evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores, todo esto se puede lograr mediante un Modelo de Competencias el cual es establecido y creado por la empresa.
- **DESARROLLO DE COMPETENCIAS:** se define como la serie de actividades que se une a los objetivos, el cual se convierte en un entrenamiento que orienta al crecimiento de los colaboradores adoptando el perfil del rol dentro de la organización, dando como resultado el desempeño efectivo dentro de la empresa.
- **MODELO DE COMPETENCIAS:** es un documento donde se determinan y a su vez se describen cada una de las competencias que son necesarias para desarrollar el cargo.
- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** se define como los procedimientos que se deben cumplir con el fin de ejecutar los procesos de selección, entrenamientos y capacitaciones de manera adecuada.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:** Se define como el proceso donde se visualiza el rendimiento de manera general de los colaboradores de la empresa, la motivación juega un papel muy importante, ya que influye en el desempeño eficiente de las competencias.
- **PERFILES DE CARGO:** se refiere al documento en el cual se determinan y se establecen las competencias y los requisitos que se deben poseer las personas para desarrollar determinado cargo de la organización.
- **NIVELES:** especifica la categoría de desempeño que deben presentar las competencias en cada uno de los cargos existentes en la organización.
- **NIVEL ESTRATÉGICO:** Son los cargos directivos, los cuales tienen un alcance funcional, su nivel de responsabilidad y toma de decisiones es sobre toda la empresa.

- **NIVEL TÁCTICO:** Son los cargos administrativos, la responsabilidad es vital para cumplir a cabalidad con los objetivos fijados por la organización
- **NIVEL OPERATIVO:** Hace referencia a los cargos funcionales y sus responsabilidades pueden asegurar el cumplimiento en cada uno de los niveles existentes en la organización.
- **PANEL DE EXPERTOS:** Hace referencia a la transformación de estrategias, metas y objetivos a los que están expuestas las organizaciones, donde es importante tener en cuenta diferentes factores tecnológicos, económicos y sociales, las cuales se deben tener muy presentes para lograr resultados exitosos en los colaboradores.
- **COMPETENCIAS POR PROCESOS:** Es la que tiene como objetivo incrementar si nivel de productividad, tomando como referencia los siguientes procedimientos:
 - ✓ Identificar el proceso en cuestión.
 - ✓ Determinar la curva de productividad, que bien puede ser por producción, etc.
 - ✓ Identificar los mejores niveles de productividad y las personas que lo hacen.
 - ✓ Identificar las competencias de aquellos que presentan un mayor nivel de productividad.
 - ✓ Evaluar las competencias de las otras personas que hacen parte del proceso en cuestión.
 - ✓ Establecer la brecha de Competencias; es decir que margen de diferencia existe entre los mejores y el resto del grupo.⁹
- **COMPETENCIAS POR CARGOS:** Es recomendable que en las empresas se diseñe un modelo de competencias de forma integral lo que significa que se toman en cuenta todos los cargos existentes dentro de la organización; es importante seguir una serie de pasos para cumplir con el objetivo:
 - ✓ Haga un inventario general de todos los cargos de su organización.
 - ✓ Clasifíquelos por grupos de cargos, Ej.: de mercadeo y ventas, de jefatura, entre otros.
 - ✓ Consiga toda la información que tenga de los cargos: análisis de cargos, manuales de funciones, manuales ocupacionales, manual de perfiles; léalos y

⁹ Díaz Pinilla, Mariela. LIBRO EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES.

conozca los alcances de cada uno, esto le dará una visión de cada cargo a la hora de aplicar la metodología de identificación de competencias.

- ✓ Defina cuales harán parte del Modelo de Competencias de su organización, en lo posible inclúyalos a todos de una vez.
- ✓ Seleccione y aplique una metodología para identificar las competencias técnicas y actitudinales.
- ✓ Disponga de toda la información concerniente a cada puesto de trabajo, le será de gran ayuda en el momento de identificar las competencias.¹⁰

4.3 MARCO LEGAL

La empresa Servicios Industriales del Risaralda, definirá una evaluación de desempeño adecuada para sus empleados y regida por el código sustantivo¹¹ de trabajo, el ministerio de protección social.¹²

Código sustantivo de trabajo: Por medio del cual se verificara tanto los aportes realizados para el empleador y los empleados, que sean necesarios para llevar a cabo una acorde normatividad para el buen funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta los factores que podrían incidir al aplicar una evaluación de desempeño en su empresa y que factores involucra.

El ministerio de protección social: El cual se involucra directamente a las condiciones en las que las personas deben estar sometidas tanto en el trabajo, como en sus actividades de ocio, de ahí que sea importante que la empresa visualice si está aportando de manera notoria en sus empleados. A demás es posible que algunas evaluaciones sean psicológicas, por ende esta normatividad interviene de manera directa, ya que vigila que las condiciones laborales, como son la remuneración y el índice de motivación de los empleados este acorde con las actividades que la persona realiza.

¹⁰ Díaz Pinilla, Mariela. LIBRO EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES.

¹¹ Libro código sustantivo de trabajo de Colombia

¹² Ministerio de protección social

4.4 MARCO SITUACIONAL

4.4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA

TPL (Tranfo Pereira Limitada), pertenecía a una empresa norteamericana llamada Westinghouse, en el año de 1989 fue vendida a ABB (Asea Brown Boveri) una empresa europea que de inmediato empezó a implantar su política de manejo, entre esas políticas estaba la eliminación de secciones que no hicieran parte directa del proceso de fabricación de transformadores, tales como mantenimiento, carpintería entre otros. En ese entonces el ingeniero Pedro J. Escobar era el jefe de mantenimiento de ABB y el Ingeniero Germán Jiménez que era el gerente, le propuso crear una empresa de mantenimiento. El Ingeniero Pedro J. Escobar rechazo dicha propuesta y opto por crear la empresa de carpintería Servicios Industriales del Risaralda (SIR) para prestar el servicio de enhuacalado.

En enero de 1991, la empresa SIR empieza su funcionamiento con ABB como cliente principal, un capital de \$800.000 pesos, una cierra circular de banco, dos operarios, un crédito de madera de \$600.000 pesos y un local en el cual se pagaron \$150.000 pesos por concepto de arrendamiento. Con el tiempo, adquirió nueva maquinaria, como cepillos, canteadoras y otras para mejorar el servicio.

En el año 1993, se adquirió un lote en Pedregales (Dosquebradas) por un monto de siete millones de pesos, en el cual se construyó la bodega que aún permanece en el mismo lugar y que mejoró el proceso productivo, se perfeccionaron algunas máquinas y se compraron otras como la cortadora de lámina y el compresor. Para aquel entonces el proceso de clavado y armado era totalmente manual. Debido a que ABB aumento su producción de trafos y las exigencias de respuesta deberían ser más estrictas, se adquirieron puntilladoras y grapadoras neumáticas con las cuales se optimizo el proceso.

En Septiembre del 2005 toda empresa que quisiese exportar sus productos en embalajes de madera, debía cumplir con la norma NIMF 15; la cual consiste en un tratamiento fitosanitario que inmuniza la madera contra el nematodo.¹³ Por este motivo, se vieron en la necesidad de adquirir los equipos necesarios para realizar dicho tratamiento térmico y obtener así la certificación NIMF 15 exigida por el ICA.

¹³**Nematodo:** Organismos en forma de gusano, generalmente microscópicos y que viven como saprofitos en el agua o en el suelo, o bien como parásitos de plantas y animales.

El 28 de diciembre de 2004, SIR obtuvo la certificación NIMF 15; liderada por el Ingeniero Juan Carlos Acuña; siendo así, los pioneros del eje cafetero, las puertas a nuevos clientes

En el año de 2006, ABB informo a sus proveedores sobre la ampliación de su planta, abriendo otro punto de producción en el parque Industrial, con nueva maquinaria y más operarios, pasando de tener 4 a 12 personas laborando en la empresa SIR.

En la actualidad la empresa se encuentra realizando unas mejoras en su estructura donde se están localizados, están ampliando la sede Parque industrial y además cuenta con 15 empleados con la visión de proyectar a la organización a otros mercados, encaminados al lograr ampliar línea de producción.

- **Sedes de la empresa:**

La sede más antigua se encuentra ubicada en Pedregales/ Pereira, donde actualmente se desarrolla el proceso de Horneado y almacenamiento, además se encuentra la oficina Principal del Gerente General.

La sede principal se encuentra ubicada en el Parque Industrial donde se realizan las actividades de transformación de la madera como:

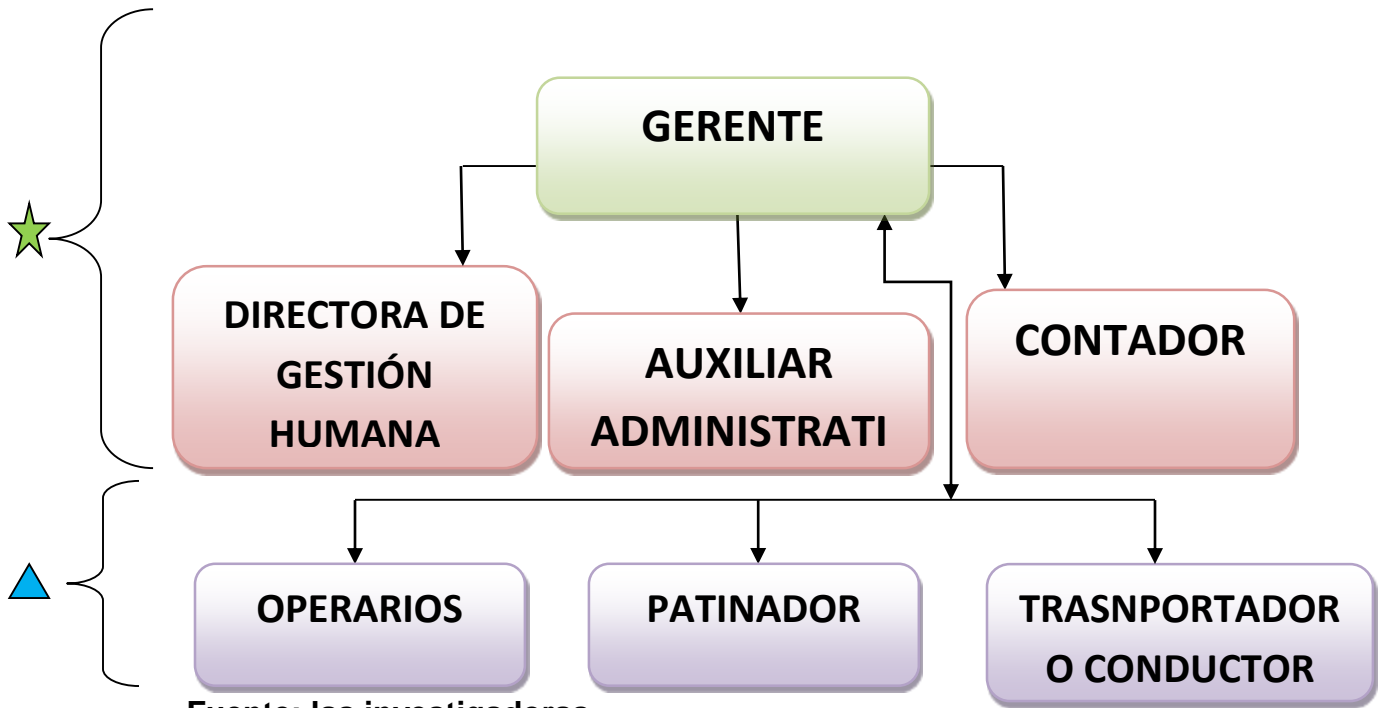
- Preparación de materia prima
- Corte y medida

En la empresa Servicios Industriales del Risaralda cuenta con un Gerente General, un Director de Gestión del Talento Humano, un Contador, un Auxiliar Administrativo, cuatro conductores, seis Operarios y un Patinador. Este es todo el personal que hace parte de la empresa Servicios Industriales de Risaralda.

La sede del parque Industrial tiene mayor participación porque allí se concentra la mayoría de actividades para la transformación de Huacales, además de ser una sede más grande que involucra gran cantidad de maquinarias y materia prima.

4.4.2 ORGANIGRAMA

Figura 3: Organigrama Empresa Servicios Industriales del Risaralda



Fuente: las investigadoras

★ NIVEL ADMINISTRATIVO

▲ NIVEL OPERATIVO

4.4.2.1 Descripción general organigrama

Al observar el organigrama, se pueden visualizar los niveles de la organización, los cuales se estructuran de forma jerárquica. En el primer nivel esta la gerencia, encabezado por el gerente general, destacándose en el nivel administrativo. Después, encontramos dentro de este mismo rango, pero de menor poder y sin personal a cargo, a la directora de gestión humana, que se enfoca en un área específica, al igual que el contador y el auxiliar administrativo. En el siguiente nivel se encuentran los cargos del nivel operativo, como son los operarios, conductores y el patinador, encargados de realizar actividades específicas. Este organigrama además, es de estructura horizontal, determinando que todo el personal está a cargo del gerente.

4.4.3 CARGOS DE LA EMPRESA

- ✓ Gerente General
- ✓ Directora de Gestión Humana
- ✓ Contador
- ✓ Auxiliar Administrativo
- ✓ Operario
- ✓ Patinador
- ✓ Conductor

- **Áreas involucradas en el proceso de producción:**

- ✓ Preparación de materia prima
- ✓ Corte y medida
- ✓ Armado
- ✓ Horneado

- **Sede Principal (Pedregales)**

En esta sede se realizan estibas y guacales de 10 metros, se deben ejecutar los siguientes procesos:

- ✓ Corte
- ✓ Horneado
- ✓ Cepillado
- ✓ Armado (se utilizan unas pistolas neumáticas)

- **Sede (Parque Industrial)**

En esta sede se realizan estibas y guacales de más de 10 metros (la producción más grande), se deben ejecutar los siguientes procesos:

- ✓ Rajadora
- ✓ Sierra
- ✓ Cepillado (pule la madera)
- ✓ Cantiadora (procesa la tabla)

5. HIPÓTESIS

El modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias y diseñado para el personal de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, satisface las necesidades de la administración.

5.1 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

A lo largo de la investigación, se identificó que las variables de investigación, son las competencias y que los indicadores, son los comportamientos o conductas criterio que conforman cada competencia.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El siguiente diagnóstico es de tipo exploratorio, ya que se indagará de manera inicial en el estado actual del objeto de estudio, para conocer en primera instancia como se encuentra la estructura administrativa y organizacional de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, tomando como referencia, el anterior proyecto (tesis) realizado por estudiantes de la Escuela de Tecnología Industrial de la Universidad.

Debido a la naturaleza del estudio, se consideró que la investigación además es de tipo descriptivo, ya que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio.”¹⁴

6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Como primer punto del diagnóstico, se analizará el estado de la estructura administrativa planteada en la Tesis base, y el estado en que se encuentra la estructura administrativa respecto al Talento Humano en la organización y se indagará sobre los medios y métodos utilizados para evaluar el personal en la empresa, y de esta forma desarrollar un modelo de evaluación de desempeño adecuado que permita visualizar las competencias exigidas por cada cargo.

Se definirán cuáles son las variables a medir y de esta forma diseñar el instrumento adecuado para recolectar la información necesaria y realizar las pruebas pertinentes.

Para alcanzar el objetivo número uno, se indagará en el estado administrativo de la empresa Servicios Industriales del Risaralda mediante un trabajo de campo, proceso de observación y entrevistas con el Señor Pedro Escobar en las instalaciones de la planta de producción, además se estudiará la información necesaria de la tesis anterior, la cual fue realizada por estudiantes de la Escuela de Tecnología Industrial.

¹⁴ Hernández Sampieri, Roberto (2006) “Metodología de la Investigación”. México D.F Mc. Craw Hill Compañías. Pág. 102

Para alcanzar el objetivo número dos, se analizará cada cargo existente en la empresa, determinando las competencias y funciones que componen dicha actividad. Además de revisar los documentos relacionados con el desempeño de determinado cargo, se definirán los niveles de la organización, para de esta forma atender de manera específica, la demanda de personal de cada área, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del gerente, desarrollando el modelo de evaluación adecuado para satisfacer las partes interesadas de manera efectiva.

Para alcanzar el cumplimiento del objetivo específico número tres, se diseñará un modelo de evaluación de desempeño del personal, que satisfaga las funciones y aptitudes de cada cargo, el cual estará basado en el modelo de competencias, con el fin de determinar el perfil adecuado e idóneo del candidato, cumpliendo con los requerimientos de la organización.

Para cumplir el objetivo número cuatro, se construirá un formato inicial de lo que será el modelo como tal, para realizar las pruebas pertinentes y de respuesta a las necesidades de la organización. Se tomará la población total de colaboradores de la empresa, de manera que se retroalimente todo el proceso de evaluación, explicando de manera específica, el objetivo con el que se quiere realizar dicha prueba y los beneficios que generan para la empresa y para los colaboradores.

6.3 POBLACIÓN

La muestra que será objeto de estudio para realizar la prueba del instrumento de evaluación de desempeño, serán los colaboradores de la empresa, los cuales son 15 personas, incluyendo el gerente general.

6.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN

Los instrumentos que se utilizaran para recolectar la información necesaria de la investigación, serán un formato de prueba piloto del instrumento de evaluación y un sistema de tabulación, a través del programa Excel; el primero es el instrumento final aplicado como prueba a los colaboradores de la empresa, donde se evaluará el comportamiento de cada colaborador según su rol y cargo, y el segundo es una herramienta informática, en la que se ingresaran las respuestas de los colaboradores y arrojará los resultados correspondientes de cada competencia en cuestión, reflejados en porcentajes y se podrá visualizar el comportamiento de estas en gráficas. De ahí, los resultados obtenidos de la

prueba piloto, permitirán realizar un análisis detallado de los factores que presentan un déficit en los procesos y procedimientos en la empresa, definiendo la eficiencia y viabilidad del modelo de evaluación de desempeño.

6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Se realizará la recolección de la información, a través del análisis de manuales de funciones, procedimientos y procesos, documentados en una tesis anterior, y también, por medio de una prueba piloto que se aplicara a los colaboradores de la empresa con el modelo de evaluación terminado, como instrumento de medición de los comportamientos y competencias requeridas, según el rol que ejerzan y el cargo que desempeñen, sometándose a prueba y determinando la idoneidad del modelo de evaluación de desempeño.

6.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO

Se analizará la información obtenida por medio de una herramienta de procesamiento de datos, creada con la ayuda del programa Excel, como un sistema de tabulación, en el que se registran las respuestas de cada colaborador, determinando por medio de indicadores, el porcentaje de cada competencia exigida por el cargo que ejercen, según el rol que desempeñan en la organización, visualizando las falencias y el estado en que se encuentra el colaborador, en relación con los requerimientos del cargo y rol.

7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

7.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Análisis de los manuales de funciones, para de esta manera definir los roles.
2. Revisión de los cargos existentes actualmente en la empresa Servicios Industriales del Risaralda.
3. Observación de las competencias que se requieren en cada uno de los cargos de la empresa.
4. Definición de los roles establecidos, para tener una visualización de las competencias misionales, que caracteriza cada uno de estos roles con respecto a la razón de ser de la empresa.
5. Determinación de los niveles de cumplimiento de competencias, con el fin de determinar que tanto se están llevando a cabo en la organización y en el comportamiento de cada empleado.
6. Definición del modelo de competencias, donde se establecen los comportamientos de cada competencia, según el rol y nivel de domino, para los cargos existentes en la organización.
7. Levantamiento de los perfiles de cada cargo por competencias laborales, determinando a que rol organizacional pertenece cada uno.
8. Diseño del modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, definiendo un instrumento de evaluación para cada rol establecido en la organización.
9. Descripción general y específica del procedimiento de evaluación de desempeño del personal basado en competencias.
10. Diseño de la herramienta informática para la tabulación y procesamiento de los datos correspondientes a la evaluación de desempeño.
11. Conclusiones de la investigación y las recomendaciones puntuales que se presentan al gerente, en cuanto al proceso de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, para su aprovechamiento.

8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Después de revisar los manuales de funciones, se pudo obtener información valiosa acerca de las actividades y funciones que contiene cada cargo de la organización, lo que permitió definir en primera instancia, las competencias idóneas que debe tener un colaborador para desempeñar eficientemente su trabajo. Inicialmente, se planteó la necesidad de establecer unos roles, que abarcaran todo los cargos de la organización, para de esta forma simplificar las competencias y las conductas criterio, que indicarán las exigencias y expectativas de cada cargo. Posteriormente, se establecerán las competencias misionales que regirán la organización y que cada colaborador debe aplicar en el ambiente institucional, para después definir de manera clara, las competencias específicas que comprende cada rol y cada cargo, describiendo los comportamientos que la explican y el grado de dominio con que cada colaborador los empodera. Cabe resaltar, que el gerente de la empresa, manifiesta notable interés acerca del instrumento de evaluación que proponen las investigadoras, pues ha brindado apoyo y colaboración, considerando la importancia de poseer un modelo de evaluación de desempeño, eficaz para su organización. De ahí que se establezca la necesidad de diseñar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, debido a su practicidad y eficiencia, pues contribuye al mejoramiento y ejecución de los futuros procesos del personal; el cual se desarrollara, a partir del modelo de competencias que se construye a continuación.

8.1 DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

8.1.1 DEFINICIÓN DE ROLES

En esta primera fase del modelo de competencias, las investigadoras establecieron los roles que abarcan todos los cargos de la organización, nombrándolos como: rol directivo o gerencial, rol estratégico o de coordinación, rol técnico y rol operativo, los cuales se definirán a continuación:

- ✓ **Rol Directivo o Gerencial:** Incluye aquellos cargos de máximo nivel jerárquico, con un grado importante de toma de decisiones, capacidad

analítica, integrando visión y planeación, haciéndose responsable de los resultados generales de la organización y brindando las directrices y responsabilidades a los demás cargos para su eficiente desempeño.

- ✓ **Rol estratégico o de coordinación:** Este rol implica la responsabilidad de áreas de carácter táctico, sin ser de un alto nivel institucional, haciéndose cargo de los resultados de determinados procesos y cumpliendo con los requerimientos que rige la organización a través de la dirección.
- ✓ **Rol Técnico:** Encierra aquellos cargos de índole técnico o administrativo, que se responsabilizan de la implementación eficaz y eficiente de las herramientas corporativas para la prestación de los servicios, manejo de documentación, contacto directo con los clientes, haciéndose partícipes de la calidad en los procesos y el buen desarrollo de las actividades establecidas.
- ✓ **Rol Operativo:** Abarca aquellos cargos que responden a nivel técnico por los procesos operativos, que requieren un estricto manejo y conocimiento de la maquinaria, equipos y recursos con los que cuenta la organización, atendiendo la demanda productiva, los requerimientos de los clientes y la calidad en las actividades.

8.1.2 CONTENIDO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

- **COMPETENCIAS MISIONALES:** son aquellas competencias que deben poseer de manera integral, todos los colaboradores de la organización, sin importar el cargo que desempeñen.

Tabla 1: Competencias Misionales

Enfoque Al Cliente
Trabajo En Equipo
Aseguramiento De La Calidad
Responsabilidad Con El Medio Ambiente
Conocimiento Organizacional

Fuente: las investigadoras

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ROLES Y CARGOS:** Se refiere a las competencias propias de cada nivel, de acuerdo a las funciones, responsabilidades y exigencias de cada cargo y cada rol.

Tabla 2: Competencias Específicas por Roles y Cargos

DIRECTIVO O GERENCIAL
Dirección De Equipos De Trabajo
Capacidad De Negociación
Conocimiento Normativo
Visión Estratégica
Liderazgo

ESTRATÉGICO O DE COORDINACIÓN
Organización
Planeación
Comunicación
Gestión Administrativa Y De Recursos
Capacidad Tecnológica

TÉCNICO
Capacidad Analítica
Organización
Comunicación
Capacidad Tecnológica
Logística Documental
Proactividad

OPERATIVO
Atención Al Detalle
Tolerancia A Presión Del Trabajo
Orientación Al Resultado
Manejo Eficiente Y Eficaz De Equipos Y Maquinaria
Adaptabilidad Al Entorno Y A Las Normas

Fuente: las investigadoras

- **NIVELES DE COMPETENCIAS**

Tabla 3. Niveles de Competencias

GRADO DE DOMINIO	APRECIACIÓN
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades básicas respecto a la competencia analizada. ✓ Desempeño mínimo de la competencia. ✓ Desarrollo aceptable de la competencia.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que cumplen medianamente con los criterios de la competencia. ✓ Desempeño adecuado de la competencia. ✓ Desarrollo medio de la competencia.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que se apropian de la competencia. ✓ Desempeño alto de la competencia. ✓ Desarrollo sobresaliente de la competencia.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que sobrepasan los lineamientos de la competencia y van más allá de lo esperado por la organización. ✓ Desempeño completo de la competencia que genera un valor agregado al cargo. ✓ Gestión estratégica y visionaria de la competencia.

Fuente: Las investigadoras

8.1.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A continuación, se presentará un detallado de los conceptos de las competencias misionales de la organización y las competencias específicas que considera cada rol, explicando el comportamiento que tiene un colaborador, en cada nivel de dominio de la competencia y en cada cargo, de tal forma que este manual, brinde las herramientas necesarias, para efectuar adecuadamente, el posterior instrumento de evaluación del desempeño de cada colaborador.

1. COMPETENCIAS MISIONALES

Tabla 4. Diccionario de Competencias Misionales

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>ENFOQUE AL CLIENTE</p> <p>Capacidad que poseen todos los colaboradores de la empresa para entender y satisfacer de manera eficaz y empática, las necesidades y requerimientos de los clientes, encaminando las actividades y los procesos, a la óptima prestación del servicio, generando impacto en las expectativas que este tenga de la organización, tanto en el presente como en el futuro.</p>	1	<ul style="list-style-type: none">• Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.• Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.• Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.• Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.• Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.

	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes. • Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio. • Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes. • Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto. • Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes. • Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes. • Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes. • Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita. • Conoce ampliamente las herramientas y los medios de

		<p>los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.</p>
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado. • Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio. • Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento. • Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente. • Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos. • Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.

<p style="text-align: center;">TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad que tienen todos los integrantes de la organización para colaborar, apoyar y trabajar conjuntamente con personas, a través del compañerismo, la comunicación y la solidaridad, creando lazos de confianza, respeto y comprensión, con el fin de promover un óptimo clima organizacional y llevar acabo los objetivos corporativos de manera unánime.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente. • Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo. • Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo. • Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales. • Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual. • Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo. • Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo. • Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.
		<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador. • Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de

	<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo. • Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados. • coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.
	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo. • se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales. • Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos. • Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan. • Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.

<p style="text-align: center;">ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p> <p>Enfoque a la excelencia en la realización de todas las actividades diarias, que deben tener todos los colaboradores, cumpliendo con los lineamientos establecidos y procurando que se realicen eficaz y eficientemente los procesos, manteniendo los estándares de calidad y mejorando continuamente, comprometiéndose con el bienestar de toda la organización, teniendo en cuenta la percepción que tiene el cliente de la calidad, en el desarrollo de sus actividades.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. • Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas. • Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo. • Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando. • Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija. • Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto. • Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea. • Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio. • Es previsor y conoce las

		consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad. • Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio. • Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija. • Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora. • Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar. • Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto. • Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada. • Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.
<p>RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE</p> <p>Capacidad de todos los colaboradores para encaminar las acciones y actividades, a la correcta utilización de los recursos con los que cuenta la organización, de manera que no afecte el medio ambiente, implementando estrategias ecoamigables y teniendo en cuenta la producción limpia, incentivando el reciclaje y depositando debidamente los residuos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente. • Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos. • Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia. • Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad. • Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente. • Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más conscientes con el medio ambiente.
		<ul style="list-style-type: none"> • Propone alternativas que incrementen la cooperación con

	3	<p>el medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás. • Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos. • Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización. • Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente. • Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos. • Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.
<p>CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Conocimientos que deben adquirir todas las personas que integran la empresa, de los principios y valores corporativos, normas, procesos, servicios y lineamientos</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización. • Brinda información básica de la organización a los clientes. • Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional. • Trata de investigar cualquier

que rigen la naturaleza de la organización, los cuales afianzan el dominio y apropiación de la identidad corporativa, incentivando el compromiso con sus actividades y con la empresa.		información que intervenga con su cargo y sus actividades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas. • Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo. • Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes. • Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización. • Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa. • Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización. • Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la

	4	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización. • Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa. • Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada. • Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.
--	---	---

2. COMPETENCIAS DEL ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Tabla 5. Diccionario de Competencias del Rol Directivo o Gerencial

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</p> <p>Capacidad para liderar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos y equipos de trabajo que tenga a cargo, con el fin de obtener los resultados esperados y propuestos por la organización, manejando procesos de control y efectiva comunicación entre los</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene relaciones básicas con el grupo de trabajo. • Se preocupa por reconocer y motivar a los colaboradores. • Realiza seguimiento para medir el cumplimiento de las tareas y establece planes de acción. • Encomienda a los integrantes del equipo, diferentes responsabilidades y hace evaluaciones periódicas para determinar los resultados.

integrantes, para garantizar el éxito global.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone planes de acción para la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos. • Programa reuniones constantes con su equipo de trabajo y se preocupa por motivarlos en el momento adecuado. • Comunica de manera oportuna y adecuada, los inconvenientes y novedades que surjan en sus equipos de trabajo y en la organización. • Realiza evaluaciones constantes para medir los resultados y fija acciones de mejora.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Valora las competencias, el esfuerzo y empeño, con el que laboran sus equipos de trabajo. • Toma control total para lograr que sus colaboradores se enfoquen en los objetivos. • Se preocupa por ser un prototipo ejemplar y lucha por crear un ambiente de trabajo ideal. • Respeta y toma en cuenta cada una de las opiniones de sus colaboradores y realiza reconocimientos por su trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las debilidades y fortalezas de cada integrante de su equipo de trabajo, por lo tanto regula sus niveles de exigencia y los incentiva al mejoramiento continuo. • Proporciona los recursos

	4	<p>necesarios, para que los colaboradores puedan ejecutar sus tareas de manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda confianza a sus equipos de trabajo y se caracteriza por ser accesible a la hora de resolver sus dudas y preocupaciones frente a los objetivos propuestos. • Se preocupa por el bienestar de cada integrante de la organización, reconoce su buen desempeño y lo motiva de manera efectiva.
<p>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</p> <p>Capacidad para relacionarse e interactuar con personas de diferente estrato social, etnia y cultura, con amplia capacidad de proposición, persuasión, astucia, visión y estrategia, detectando oportunidades de negocio, considerando el entorno y contexto en el que se encuentra, con el fin de alcanzar los objetivos trazados y centrándose en beneficio de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce cuál es el comportamiento y lenguaje adecuados, para dirigirse a las personas en cualquier entorno. • Se concentra y está atento a propuestas planteadas por el negociante. • Demuestra visión y plantea estrategias para persuadir a su cliente. • Manifiesta sus opiniones, pensamientos y conocimientos en el momento adecuado.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Procura hacer propuestas asertivas para lograr acuerdos positivos. • Menciona y tiene claros sus conocimientos para defenderlos cuando se presente la situación. • Respeta las opiniones y pensamientos de los demás y sabe aceptarlos en el momento indicado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se prepara día a día para enfrentarse a los retos que se le presenten y estudia alternativas que pueda utilizar en determinada situación.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea acciones estratégicas al presentarse situaciones de riesgo, evitando conflictos o discrepancias entre los negociantes. • Manifiesta una conducta pacífica y tranquila, aunque sus valores personales estén en juego, para obtener la negociación esperada por la organización. • Es arriesgado a la hora de proponer alternativas, pues ve oportunidades de negocio favorables. • Propone ideas que centren la atención del público y que generen impacto en la toma de decisiones.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta sabiduría que permite tener una comunicación efectiva con la persona involucrada. • Se adapta al entorno en cuestión y analiza cómo aprovechar las situaciones a su beneficio. • Aplica el dialogo entre las partes interesadas, demostrando confianza y respeto por las decisiones de los demás, infiltrándose de manera estratégica para llevar

		<p>a cabo los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanza lo que se propone, ya que es astuto, persuasivo, y perseverante cuando sabe que hay una oportunidad de negocio. • Mantiene su espíritu de liderazgo, lo que le permite desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el transcurso de la negociación.
<p>CONOCIMIENTO NORMATIVO</p> <p>Conocimiento profundo de las diferentes leyes y normas que rigen cada uno de los procesos y procedimientos de la organización, empoderándose de estos para el buen manejo y direccionamiento de la empresa.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Posee un conocimiento básico de las leyes que interfieren en la actividad cotidiana de la empresa y las decisiones que deben tomarse basadas en los reglamentos establecidos por la ley. • Entiende y analiza las normas básicas que tienen aplicabilidad en cada cargo de la organización. • Se caracteriza por atender todos los problemas que surjan en la empresa, a través de las leyes que la acobijan • Conoce ampliamente el reglamento interno de la organización y como aplicarlo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene actualizado de las leyes que se renuevan o modifican, verificando la vigencia y aplicabilidad para la organización. • Conoce profundamente los procesos de la empresa, y esta vigilante de que ninguna norma

		<p>pase desapercibida, incluyendo los derechos y deberes de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a la mano, tanto el reglamento interno, como el manual de normas de la organización y da ejemplo de su cumplimiento. • Está presto a toda persona que necesite asesoría respecto al tema de las leyes corporativas, pues le interesa que sean aplicadas por todos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende y hace cumplir los derechos y leyes que cobijan a los colaboradores de la empresa. • Conoce ampliamente los temas legislativos del país y se interesa por conocer los internacionales. • Se percata de que sus acciones y actividades corporativas sean consecuentes con los lineamientos establecidos por la ley. • Incursiona en diferentes campos de leyes, por si en algún momento requiere de ellos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con conocimientos profundos y detallados del contenido de las leyes existentes y aplicables a la organización. • Realiza cambios y modificaciones a las normas o

	4	<p>reglamentos internos de la empresa con el fin de mejorar continuamente siempre y cuando lo amerite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por promover las leyes o normas de prioridad para la empresa y le interesa la opinión que tengan los colaboradores de estas. • Es previsor y plantea estrategias que faciliten el entendimiento de las normas, por parte de toda la organización, evitando posibles incumplimientos. • Motiva a su personal a cargo para que se interesen por el tema legislativo, incentivando su cumplimiento.
<p>VISIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Capacidad para enfocar el pensamiento y las acciones, en proyección del mejoramiento, visualizando las fortalezas y oportunidades que tiene la organización, adaptándose a los cambios de entorno y vigilando la fluctuación de las tendencias actuales que miden los requerimientos de los clientes, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando así las oportunidades latentes y logrando posicionar la organización en el mercado.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza los conocimientos acerca de los comportamientos del mercado. • Estudia las necesidades y la proyección que demanda su cargo. • Plantea actividades que ayuden al posicionamiento de la organización, por medio de los recursos que dispone su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con diferentes empresas para conocer procesos nuevos que ayuden al mejoramiento de las actividades de la organización. • Visualiza las oportunidades que tiene la organización para posicionarse en el mercado existente.

		<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones de mejora continua, lo que hace que la empresa crezca y se logren las metas propuestas.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia lo negativo de la organización y las convierte en fortalezas. • Propone estrategias para que la empresa se posicione y abarque nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. • Construye indicadores exigentes para mejorar su desempeño y comparte las novedades a todos los colaboradores.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta eficientemente las oportunidades para entrar al mercado y fija objetivos ambiciosos para llegar a este. • Administra eficientemente los recursos que tiene en su poder y gestiona los que son necesarios para el logro de objetivos. • Retroalimenta los conocimientos adquiridos y los actualiza, con el fin de transmitirlos a los trabajadores. • Se propone estrategias y metas de manera persistente, es arriesgado y visualiza oportunidades en situaciones exigentes.

<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>Capacidad para dirigir y delegar funciones y actividades, planteando metas y estrategias, a través de acciones que involucren el interés del equipo de trabajo, asegurando el desarrollo eficiente de las actividades, dirigiéndolas al logro de los objetivos, por medio de la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, seguimiento y retroalimentación de los resultados obtenidos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica las posibles novedades que surjan de las actividades que se realizan en determinado equipo de trabajo. • Ejerce control de todas las actividades que están a cargo de los colaboradores. • Es capaz de supervisar las actividades de un grupo de personas. • Dirige las actividades de cada persona a su cargo, al logro de objetivos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimenta diariamente a su personal a cargo, de los logros y las metas que están en cuestión. • Se interesa por las actividades particulares que realiza cada colaborador y su aporte al proceso. • Fija estrategias de trabajo que permitan el buen desempeño y el logro de objetivos. • Motiva a los colaboradores, demostrándoles agradecimiento por los resultados obtenidos a través de su desempeño.
		<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las competencias que tiene cada colaborador y se basa en ellas para identificar que responsabilidades puede encomendar, garantizando el cumplimiento de estas. • Respeta los pensamientos e ideas que expresa cada integrante, acata las

	3	<p>propuestas y reconoce el trabajo que ejecutan los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene al tanto de todo lo que considera necesario y relevante, a los integrantes de su equipo para que tengan claridad de la situación y propongan mejoras. • Defiende cuando es conveniente los intereses de cada colaborador ante cualquier situación.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene motivado y con actitud positiva a su equipo de trabajo, para poder lograr los objetivos sin importar lo obstáculos que se presenten. • Transmite emoción y empeño a los colaboradores, para facilitar su entrega y asegurar el cumplimiento de las metas trazadas. • Realiza seguimiento constante de los resultados que son arrojados por el grupo de trabajo. • Permite que su equipo de trabajo se exprese cuando es necesario, tomando en cuenta cada opinión y dando consejos cuando así se requiera.

3. COMPETENCIAS DEL ROL ESTRATEGICO O DE COORDINACIÓN

Tabla 6. Diccionario de Competencias del Rol Estratégico o de Coordinación

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Es la capacidad para desarrollar y planear las funciones y actividades de manera organizada, logrando realizar los procesos de manera completa, eficaz y eficiente, optimizando el tiempo y el espacio, definiendo las prioridades y llevando a cabo sus procedimientos de forma estructurada y definida, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por mantener su puesto organizado. • Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades. • Establece las prioridades de su quehacer diario, para llevarlas a cabo de manera organizada. • Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una. • ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización. • Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad. • Se preocupa por tener cada elemento en su lugar. • Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por transmitir orden en su cargo. • Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente. • Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas. • Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos. • Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo. • Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.
<p style="text-align: center;">PLANEACIÓN</p> <p>Capacidad para transformar las estrategias en planes de acción, basadas en las directrices de la empresa, teniendo en cuenta los procesos y procedimientos organizacionales, promoviendo innovadoras alternativas de implementación y desarrollo, aportando al crecimiento y posicionamiento de la organización, lo que contribuye de forma visible al cumplimiento de los objetivos y las metas corporativas.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea estrategias para realizar las actividades diarias de manera eficiente, a través de los lineamientos establecidos. • Planea el desarrollo de las actividades relacionadas con su cargo. • Desarrolla las actividades de su quehacer según la estructura de las directrices organizacionales. • Demuestra interés para implementar una nueva forma de desarrollar sus actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> • Visualiza los objetivos de su actividad, para generar nuevas

	2	<p>alternativas en su ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es receptivo y constantemente cambia la manera de realizar sus actividades para encontrar la mejor. • Efectúa estratégicamente las actividades de su cargo o de otras actividades que le son ajenas. • Establece prioridades a la hora de realizar sus actividades y determina cual genera mayor impacto a la organización.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Crea planes de acción que mejoren la estructura organizacional o los mismos procesos. • Innova constantemente en las estrategias que utiliza para ser eficiente en su cargo. • Realiza seguimiento de sus acciones, para implementar mejoras continuas. • Mide a través de indicadores, los resultados que obtiene en su cargo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe los aportes que pueden generar terceros, para obtener mejores estrategias y alternativas. • Motiva a otras personas para que implementen planes de acción y verifiquen que posibles fallas hay en los sistemas establecidos y que interfieren en su quehacer diario. • Visualiza de manera frecuente la percepción que tiene el

		<p>entorno de la organización, y toma la iniciativa para adaptar estrategias críticas y programas de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza constante seguimiento a los planes que ha ejecutado, para determinar los resultados obtenidos o la adaptación de posibles mejoras.
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad para manejar un lenguaje adecuado y eficaz al momento de comunicarse con otras personas, utilizando todos los medios de interpretación, sabiendo escuchar y expresar las ideas a través de los diferentes canales que ofrece la tecnología actual y los recursos con los que cuenta la organización, con el fin de desempeñarse eficiente y eficazmente en su cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios. • Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás. • Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo. • Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo. • Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas. • Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura. • Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a

		ellos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público. • Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador. • Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público • Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas. • Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces. • Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS Capacidad para destinar y utilizar optima, eficaz y eficientemente los recursos de los que dispone la organización, entre los cuales se incluyen los humanos, materiales, técnicos, económicos y tecnológicos, de tal forma que se aprovechen de la mejor manera, desarrollando tanto el potencial	1	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza de manera eficiente los recursos con los que cuenta el cargo. • Gestiona los recursos que dispone para desempeñar las actividades de su cargo. • Conoce como disponer de los recursos tanto intangibles como tangibles y sacarles provecho.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona constantemente la buena utilización de los recursos con los que cuenta la organización. • Reconoce la importancia de

humano, como los recursos tangibles, enfocados al buen manejo y contribución con el medio ambiente.		<p>cuidar los recursos con los que cuenta la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha cualquier situación para economizar los recursos que interfieren en los procesos de la empresa.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone estrategias para la utilización correcta de los recursos con los que cuenta la organización. • Se preocupa por conocer los recursos que necesita cada cargo y gestiona su desarrollo. • Se interesa por realizar un control de los recursos que posee la organización para determinar si se han administrado de manera eficiente. • Promueve actividades que potencien el conocimiento y las capacidades de los colaboradores en la organización.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a los demás para que apliquen una óptima utilización de los recursos de la organización. • Aplica estrategias que promuevan la prolongación de los recursos que tiene la organización. • Concientiza a las personas a su alrededor de las ventajas de ahorrar y conservar el medio ambiente y lo aplica tanto en su trabajo como en su entorno. • Reconoce las capacidades

		brillantes que puedan tener los colaboradores y establece estrategias para aprovecharlas.
<p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <p>Capacidad para usar correctamente los sistemas de comunicación y tecnológicos, que permiten adquirir conocimientos, asesorarse y aprovechar la información para el beneficio de la organización, utilizando las herramientas que brindan los diferentes programas de cómputo y adecuarlos al buen desempeño del cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo. • Conoce cuales son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo. • Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes. • Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo. • Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo. • Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo. • Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos

		de la organización, basadas en avances tecnológicos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos. • Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. • Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).

4. COMPETENCIAS ROL TÉCNICO

Tabla 7. Diccionario de Competencias del Rol Técnico

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>CAPACIDAD ANALÍTICA</p> <p>Habilidad para entender y resolver cualquier situación, identificando los riesgos e implicaciones, definiendo las prioridades de manera racional, para de esta forma tomar decisiones acertadas</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de percibirlos riesgos de cualquier situación. • Conoce y entiende las prioridades que debe tener a la hora de realizar sus actividades. • Es crítico y analítico a la hora de resolver los problemas que le pueden surgir en su cargo. • Identifica las implicaciones de

siempre en beneficio de la organización.		cada parte de manera detallada de cualquier problema y conoce los efectos que puede generar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea soluciones óptimas partiendo del análisis de los detonantes. • Analiza las consecuencias de los efectos, para obtener la solución conveniente a cualquier situación riesgosa. • Se le facilita entender situaciones complejas que ameritan análisis exhaustivo de las situaciones.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Es propositivo y plantea mejoras inmediatas a problemas puntuales que se presenten. • Posee un paso a paso de sus actividades y es minucioso de cada detalle en su cargo. • Propone estrategias para resolver los problemas según la prioridad a través de un análisis sistematizado.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por proponer nuevas formas de pensamiento entre las personas que interactúa, para que adopten una cultura analítica. • Construye un nivel de análisis a través de procesos de lectura, que le permiten mejorar su análisis y enriquecer sus conocimientos. • Toma decisiones acertadas basadas en el análisis de variables que se ven

		involucradas en los procesos.
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p> <p>Es la capacidad para desarrollar y planear las funciones y actividades de manera organizada, logrando realizar los procesos de manera completa, eficaz y eficiente, optimizando el tiempo y el espacio, definiendo las prioridades y llevando a cabo sus procedimientos de forma estructurada y definida, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por mantener su puesto organizado. • Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades. • Establece las prioridades de su quehacer diario para llevarlas a cabo de manera organizada. • Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una. • ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización. • Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad. • Se preocupa por tener cada elemento en su lugar. • Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por transmitir orden en su cargo. • Evalúa los resultados de su trabajo y fija metas de mejoramiento con respecto a la realización de sus actividades. • Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente. • Cumple con las normas e

		manera detallada y sigue cuidadosamente con las normas de calidad.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas. • Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos. • Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo. • Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad para manejar un lenguaje adecuado y eficaz al momento de comunicarse con otras personas, utilizando todos los medios de interpretación, sabiendo escuchar y expresar las ideas a través de los diferentes canales que ofrece la tecnología actual y los recursos con los que cuenta la organización, con el fin de desempeñarse eficiente y eficazmente en su cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios. • Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás. • Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo. • Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.
		<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo. • Actualiza su lenguaje, trata de

	2	<p>pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura. • Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público. • Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador. • Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público • Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas. • Se interesa generar comunicaciones personales eficaces. • Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.

<p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <p>Capacidad para usar correctamente los sistemas de comunicación y tecnológicos, que permiten adquirir conocimientos, asesorarse y aprovechar la información para el beneficio de la organización, utilizando las herramientas que brindan los diferentes programas de cómputo y adecuarlos al buen desempeño del cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo. • Conoce cuales son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo. • Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga cualquier duda que tenga en el momento ya que cuenta con herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes. • Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo. • Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo. • Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo. • Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.

	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores para transformar su manera de realizar los procesos. • Brinda asesoría a quienes lo necesitan para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. • Genera estrategias innovadoras para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).
<p>LOGÍSTICA DOCUMENTAL</p> <p>Capacidad para clasificar, ubicar y gestionar, todos aquellos documentos y archivos que circulan en la organización, de tal forma que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa, pues contienen información importante para cualquier trámite, servicio o proceso, que interfiere directamente con el quehacer de la compañía.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claro que documentos se manejan en su cargo. • Conoce los lugares establecidos para la documentación de su cargo. • Se preocupa por definir lugares específicos para ubicar la documentación a su cargo. • Identifica el lugar de cualquier documento que le exija su cargo de manera inmediata.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por conocer ampliamente la ubicación de los documentos del área. • Conoce los documentos importantes de la organización y los conserva en un lugar adecuado. • Maneja programas que le

		<p>permiten encontrar documentos de antigüedad en la menor brevedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por guardar los documentos que no tienen vigencia en el momento, pero que tienen repercusiones futuras.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa constantemente que el registro de documentos esté funcionando de manera correcta. • Propone sistemas de información de inventarios, que le permita visualizar la eficiencia de las entradas y salidas de documentación. • Es precavido y guarda copias de los documentos entregados a clientes externos e internos, en caso de reclamo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Crea bases de datos que le permitan encontrar fácilmente los documentos y brinden seguridad a la información de los clientes, sea internos o externos. • Es precavido y prefiere tener un archivo físico y uno escaneado, en caso de pérdida de documento. • Se preocupa por manejar eficazmente la documentación que ingresa y la que es entregada, conservando la confidencialidad adecuada.

<p style="text-align: center;">PROACTIVIDAD</p> <p>Capacidad para ver más allá de lo que se percibe normalmente, tomando actitudes destacadas que no son esperadas por la organización, conociendo las necesidades y exigencias de su actividad, sobrepasando las expectativas de la empresa, satisfaciendo las metas y objetivos establecidos, superando los resultados y anticipándose a los requerimientos de los clientes y de la organización, en pro del mejoramiento continuo y la calidad.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce sus responsabilidades y las realiza eficazmente. • Se interesa por aprender todo lo referente a su cargo. • Colabora en las actividades que se relacionan con su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza actividades ajenas a su cargo sin que nadie se lo pida. • Es diligente y está presto a colaborar y a ejecutar procesos que no se relacionan con su cargo. • Se adelanta a las necesidades del área y propone alternativas a cuestiones que percibe antes de que se lo exijan. • Es recursivo y elabora planes de mejora en los procesos sin que nadie se lo sugiera.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Da su opinión acerca de cualquier tema y toma la iniciativa en realizar propuestas de mejora. • Se caracteriza por estar atento a lo que pueda surgir en la organización. • Visualiza las posibles alternativas a problemas que se presentan y actúa acorde a sus instintos de manera eficiente sin ser supervisado.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Crea estrategias para un mejor desempeño en su cargo, sin que su superior cuestione su desempeño. • se atreve a recibir responsabilidades ajenas a su cargo y cumple de manera

		<p>eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya sin ser solicitado a todas las áreas de la empresa, para llevar acabo los objetivos organizacionales. • Es práctico en sus acciones y promueve la actividad en su área de trabajo, proponiendo soluciones a cualquier dificultad que se presente.
--	--	--

5. COMPETENCIAS DEL ROL OPERATIVO

Tabla 8. Diccionario de Competencias del Rol Operativo

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>ATENCIÓN AL DETALLE</p> <p>Es la capacidad que tiene una persona para observar y fijarse en los detalles significativos que contienen los procesos, productos o servicios, captando rápidamente lo que involucra, verificando cada detalle y actuando conforme a los estándares de calidad establecidos, que le permitan tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar los objetivos trazados.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se da cuenta de los detalles significativos del producto o servicio, cuando las personas a su alrededor se lo muestran. • Se interesa por corregir básicamente sus funciones y los procesos que hacen parte de su quehacer diario. • Observa únicamente lo que se le presenta y no se percata de los demás elementos que puedan surgir, como la percepción del cliente del producto o servicio.
		<ul style="list-style-type: none"> • Es análogo en su quehacer diario y procura sacar conclusiones de todo lo que hace. • Es minucioso al realizar las actividades diarias, sin dejar

	2	<p>atrás cada detalle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pone especial atención a cualquier instrucción y la sigue de manera estructurada y completa. • Se interesa por conocer cada sección del proceso del producto o servicio.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se fija de manera puntual en las características o posibles errores en los procesos, antes de emitir conceptos erróneos. • Tiene la facilidad de recordar y visualizar cosas que muchos no ven, como que color, tamaño, medida, olor entre otros, posee el producto. • Tiende a dar soluciones inmediatas a problemas, ya que conoce detalladamente los procesos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Capta con facilidad detalles importantes y significativos de cualquier situación, producto o servicio. • Detecta detalles significativos, toma decisiones y acciones correctivas, para posteriormente prevenirlas. • Evita cometer errores debido a que se fija muy bien en las actividades que realiza. • Se percata de prever todo aquello que pueda afectar la organización y toma decisiones respecto a ello. • Visualiza alternativas de mejora, a través de sus

		conocimientos previos de los procesos y actividades de la organización, fijándose en cada pieza o parte que las conforma.
<p>TOLERANCIA A PRESION DEL TRABAJO</p> <p>Capacidad llevar a cabo las actividades de manera eficiente y de calidad, con perseverancia y constancia, aunque se encuentre en un contexto de alto grado de presión de tiempo y adversidad, cumpliendo con las exigencias y llevando a cabo los objetivos de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las implicaciones que tiene su cargo, y las situaciones de riesgo o presión que podrían presentarse en determinado contexto. • Es capaz de realizar las actividades de su cargo, bajo circunstancias exigentes. • Responde y desempeña su actividad cuando está en situaciones de presión de trabajo. • Tiene presentes cada norma o lineamientos a la hora de hacer sus actividades, aunque este alcanzado de tiempo. • Mantiene controladas sus emociones y actitudes en situaciones de estrés.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su trabajo de manera enérgica y dinámica, aun en situaciones de alta exigencia. • Alcanza los objetivos que se propone en su cargo, aunque se le presenten situaciones de presión en su trabajo. • Se muestra proactivo por buscar soluciones a problemas que le generen estrés y que surjan en cualquier circunstancia. • Mantiene centrados sus objetivos en situaciones de

	presión, respecto a realizar sus actividades con calidad y de la manera idónea.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un nivel de desempeño eficiente, a pesar de que se presenten circunstancias de estrés o presión en su trabajo. • Se adapta fácilmente a situaciones de alta exigencia resolutive. • Realiza su trabajo según los estándares de calidad y maneja adecuadamente las circunstancias de presión de tiempo. • Se preocupa por mantener un nivel de tranquilidad y optimismo, aunque las situaciones puedan ser adversas y estresantes.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Se motiva ante situaciones de alta exigencia. • Se destaca en su grupo de trabajo por ser eficiente y mantener la tranquilidad en situaciones de presión de trabajo. • En situaciones de estrés, es resolutivo e idea estrategias para aprovechar el tiempo y las herramientas que dispone, según la necesidad. • Es perseverante y desempeña con eficiencia y calidad sus actividades, poniendo a favor sus fortalezas, en contextos de presión de tiempo y oposición.

		<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a las personas con las que interactúa, transmitiéndoles tranquilidad, confianza y perseverancia, cuando se encuentran en situaciones de presión y estrés en su trabajo.
<p>ORIENTACIÓN AL RESULTADO</p> <p>Capacidad que tiene una persona para emprender eficientemente, las actividades diarias de su quehacer, enfocadas al cumplimiento de todas las responsabilidades y exigencias de su cargo, alcanzando los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores, incrementando la calidad y garantizando solidez en los procesos de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple de manera básica con las tareas que se le asignan. • Es práctico y organizado al realizar sus funciones. • Deja que otros lo asesoren en cualquier actividad que no tenga conocimiento. • Se informa de las modificaciones o cambios en las metas de la organización y de los resultados que sean obtenido.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa cuando necesita seguir un régimen organizado de sus actividades y lo plasma para tener mayor ejecución. • Se compromete cuando se trazan las metas organizacionales. • Gestiona sus procesos y se enfoca diariamente en los objetivos de su cargo y los de la organización. • Planea día a día sus actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> • Enfoca sus acciones al mejoramiento de sus actividades, desempeñándose idóneamente en su cargo y dándole un valor agregado. • Propone planes de

	3	<p>accióncorrectiva y preventiva, a los posibles errores o fallas que se puedan presentar.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se preocupa por fortalecer sus competencias organizacionales, participando en actividades que las mejoren.
	4	<ul style="list-style-type: none"> Siempre dispone de alternativas para realizar las actividades según las necesite. Responde a diferentes objetivos o procesos de manera simultánea, efectuándolos de manera eficiente. Se caracteriza por promover la comunicación, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la organización. Gestiona los indicadores de su cargo por iniciativa propia, verificando el alcance de los objetivos y proponiendo mejoras.
<p>MANEJO EFICAZ Y EFICIENTE DE EQUIPOS Y MAQUINARIA</p> <p>Capacidad para manejar y utilizar las herramientas y equipos de la organización y los pertenecientes a su cargo, manteniéndolos en buen estado y optimizando su uso, a través de la aplicación de las normas de seguridad y la utilización adecuada y oportuna de</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> Conoce las herramientas, equipos y maquinaria que se utilizan en los procesos establecidos para su cargo. Maneja las maquinas o equipos relacionados con los diferentes procesos del cargo. Se preocupa por conocer básicamente, el manejo adecuado de los equipos y maquinaria que interfiere en las actividades de su cargo.
		<ul style="list-style-type: none"> Conoce ampliamente la

<p>los implementos de seguridad ocupacional, con el fin de llevar a cabo las actividades de su cargo de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la organización.</p>	<p>2</p>	<p>maquinaria que es utilizada en cada proceso de la organización y tiene en cuenta los implementos de seguridad que debe usar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • investiga el funcionamiento de cada equipo y maquinaria para ser utilizado de la mejor manera. • Se preocupa por manejar y utilizar de manera eficaz y eficiente los equipos de la organización.
	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue la diferencia de manejo de los diferentes equipos que posee la organización. • Conoce los requerimientos de cada equipo o maquinaria, para su buen funcionamiento y uso. • Se preocupa por gestionar los recursos de los que dispone la organización, para mejorar el flujo de los procesos y evitar fallas en los equipos. • Se caracteriza por promover el mantenimiento de la maquinaria y equipos en la organización.
	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es previsor y conoce plenamente el funcionamiento de los equipos y maquinaria, así que se prevé su capacidad, agotamiento y mantenimiento. • Establece estrategias para que los integrantes del equipo de trabajo, conozcan el funcionamiento de los equipos

		<p>y la maquinaria de la organización y a su vez la seguridad que se debe implementar para su uso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesora en todo lo posible a las personas de la organización, para que puedan operar los equipos y maquinaria de la mejor manera. • Optimiza los recursos de la organización y establece alternativas de uso.
<p>ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS</p> <p>Capacidad que tiene una persona para adaptarse física y emocionalmente, a los cambios de entorno, teniendo importante consideración en las normas de la organización, facilitándole la realización de las actividades que son propias del cargo, desempeñándose eficazmente en cualquier contexto organizacional, ya sea en el trabajo en equipo, situaciones de presión o posibles cambios en la estructura de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Es tolerante ante los cambios que surgen en su cargo. • Esta consiente de los imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento de su actividad. • Acepta las implicaciones que su cargo le puede proponer en cualquier momento.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta completamente a las exigencias de su cargo. • Cumple con las normas establecidas respecto a su cargo. • Se le facilita relacionarse con todo tipo de personas, sean clientes internos o externos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se le facilita adaptarse a cualquier ambiente y contexto. • Se compromete con sus responsabilidades y con el régimen organizacional. • Interactúa eficazmente con las personas que interfieren en sus actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> • Posee control total de sus

	4	<p>emociones y actitudes frente a cualquier situación y contexto organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le facilita apropiarse de tareas ajenas a su cargo y las realiza de manera eficiente. • Demuestra motivación y optimismo frente a cambios repentinos o innovadores de la organización. • Acata las normas sin dificultad.
--	----------	---

Fuente: Las investigadoras

8.1.4 ESTRUCTURA DE CARGOS POR ROLES

Tabla 9. Estructura de Cargos por Roles

ROL	CARGOS
Directivo o gerencial	Gerente general
Estratégico o de coordinación	Coordinadora de Gestión Humana
	Contador
Técnico	Auxiliar Administrativo
Operativo	Operario
	Patinador
	Conductor

Fuente: Las investigadoras

8.1.5 PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

- MANUAL DE COMPETENCIAS

1. ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Tabla 10. Perfil de cargo por competencias Gerente General

Cargo	GERENTE GENERAL	
Reporta a	N/A	
Rol	DIRECTIVO O GERENCIAL	
Área	ADMINISTRIVA	
Número de cargos iguales	1	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	SUPERIOR: Ingenierías, Administración, Economía, Contaduría, Derecho o Carreras afines.	
Formación	Profesional	
Experiencia	5 años trabajando en áreas administrativas.	
Equivalencia	N/A	
Conocimientos específicos/ técnicos	Dominio de idioma ingles u otro, manejo de programas Excel, Word, entre otros.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	4	70% -100%
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	4	80% - 100%
CONOCIMIENTO NORMATIVO	4	90% -100%
VISIÓN ESTRATÉGICA	4	70% -100%
LIDERAZGO	4	70% -100%

Fuente: las investigadoras

2. ROL ESTRATEGICO O DE COORDINACION

2.1 Primer cargo rol estratégico

Tabla 11: Perfil de cargo por competencias Director de Gestión Humana

Cargo	DIRECTOR (A) DE GESTION HUMANA
Reporta a	GERENTE
Rol	ESTRATEGICO O DE COORDINACION
Área	ADMINISTRATIVA
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	SUPERIOR: Ingenierías, Administración, Psicología o Carreras afines
Formación	Profesional
Experiencia	2 años trabajando en áreas administrativas
Equivalencia	1 año de experiencia y una maestría en carreras afines
Conocimientos específicos/ técnicos	Idiomas, manejo de programas Excel, Word, entre otros.

NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ORGANIZACIÓN	4	70% -100%
PLANEACIÓN	4	90% - 100%
COMUNICACIÓN	4	70% -100%
GESTION ADMINISTRATIVA Y	4	80% -100%

DE RECURSOS		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	3	50% - 80%

Fuente: las investigadoras

2.2 Segundo cargo rol estratégico

Tabla 12. Perfil de cargo por competencias Contador

Cargo	CONTADOR	
Reporta a	GERENTE	
Rol	ESTRATEGICO O DE COORDINACION	
Área	ADMINISTRATIVA	
Número de cargos iguales	1	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	SUPERIOR: Contador público o Carreras afines	
Formación	Técnico o profesional	
Experiencia	2 años trabajando en el área financiera	
Equivalencia	1 año de experiencia y carrera profesional en áreas afines	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de programas Excel, Word, entre otros.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ORGANIZACIÓN	4	70% -100%
PLANEACIÓN	3	60% - 80%
COMUNICACIÓN	3	60% - 80%

GESTION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS	4	80% -100%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	4	70% - 100%

Fuente: Las investigadoras

3. ROL TÉCNICO

Tabla 13. Perfil de cargo por competencias Auxiliar Administrativo

Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Reporta a	GERENTE	
Rol	TÉCNICO	
Área	ADMINISTRATIVA	
Número de cargos iguales	1	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	TECNOLÓGICO: Tecnología Industrial, Mecánica, Financiera o Carreras Afines TECNICO: Auxiliares o estudios afines.	
Formación	Tecnólogo o técnico	
Experiencia	6 meses trabajando en el área administrativa	
Equivalencia	✓ 6 meses de practica en áreas afines ✓ Carrera profesional en áreas afines	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de programas, Excel, Word, bases de datos, entre otros.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
CAPACIDAD ANALÍTICA	4	60% - 100%
ORGANIZACIÓN	4	60% - 100%

COMUNICACIÓN	4	90% - 100%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	4	80% - 100%
LOGÍSTICA DOCUMENTAL	4	90% - 100%
PROACTIVIDAD	4	90% - 100%

Fuente: Las investigadoras

4. ROL OPERATIVO

4.1 primer cargo rol operativo

Tabla 14. Perfil de cargo por competencias Operario

Cargo	OPERARIO	
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Rol	OPERATIVO	
Área	PRODUCCION	
Número de cargos iguales	6	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	Básica secundaria o técnica	
Formación	Básica	
Experiencia	12 meses trabajando en carpintería o en áreas afines	
Equivalencia	N/A	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de maquinaria y herramientas industriales.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ATENCIÓN AL DETALLE	4	90% -100%

TOLERANCIA A PRESIÓN DEL TRABAJO	4	70% - 100%
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	80% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	4	90% -100%
ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	4	80% -100%

Fuente: Las investigadoras

4.2 Segundo cargo rol operativo

Tabla 15. Perfil de cargo por competencias Conductor

Cargo	CONDUCTOR	
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Rol	OPERATIVO	
Área	PRODUCCION	
Número de cargos iguales	4	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	Básica secundaria o técnica	
Formación	Básica	
Experiencia	12 meses trabajando en cargos similares	
Equivalencia	N/A	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de automóviles, camiones de carga.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO

ATENCIÓN AL DETALLE	3	70% -100%
TOLERANCIA A PRESIÓN DEL TRABAJO	4	80% - 100%
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	90% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	4	60% -100%
ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	3	70% -100%

Fuente: Las investigadoras

4.3 Tercer cargo rol operativo

Tabla 16. Perfil de cargo por competencias Patinador

Cargo	PATINADOR
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Rol	OPERATIVO
Área	PRODUCCION
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	Básica secundaria o técnica
Formación	Básica
Experiencia	12 meses trabajando en cargos similares
Equivalencia	N/A
Conocimientos específicos/ técnicos	

NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ATENCIÓN AL DETALLE	4	70% -100%
TOLERANCIA A PRESIÓN DEL TRABAJO	3	60% - 80%
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	90% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	1	30% - 50%
ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	4	70% -100%

Fuente: Las investigadoras

9. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Partiendo del modelo de competencias, se procede a diseñar un instrumento de evaluación, que permita medir los comportamientos, que se establecen a partir de las competencias exigidas por cada rol, permitiendo visualizar el enfoque que tiene cada cargo.

De esta forma, se estableció una estructura, que contiene los lineamientos de cada competencia en cada rol, teniendo en cuenta el nivel de exigencia, obteniendo la calificación a partir de la medición de las respuestas que se reflejen en este modelo. Las opciones de respuesta son:

- 1: Nunca; se refiere a la no ejecución del comportamiento de competencia.
- 2: Ocasionalmente; hace referencia a que pocas veces tiene esta actitud o comportamiento.
- 3: Frecuentemente; quiere decir que la mayoría de las veces tiene esa actitud o comportamiento.
- 4: Siempre; quiere decir que es habitual realizar este comportamiento.

9.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Tabla 17. Evaluación de desempeño rol Directivo o Gerencial

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				

6. Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de				

corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada				

integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				

51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				

67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la				

estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Tiene relaciones básicas con el grupo de trabajo.				
94. Se preocupa por reconocer y motivar a los colaboradores.				
95. Realiza seguimiento para medir el cumplimiento de las tareas y establece planes de acción.				
96. Encomienda a los integrantes del equipo, diferentes responsabilidades y hace evaluaciones periódicas para determinar los resultados.				
97. Propone planes de acción para la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos.				
98. Programa reuniones constantes con su equipo de trabajo y se preocupa por motivarlos en el momento adecuado.				
99. Comunica de manera oportuna y adecuada, los inconvenientes y novedades que surjan en sus equipos de trabajo y en la organización.				
100. Realiza evaluaciones constantes para medir los resultados y fija acciones de mejora.				

101. Valora las competencias, el esfuerzo y empeño, con el que laboran sus equipos de trabajo.				
102. Toma control total para lograr que sus colaboradores se enfoquen en los objetivos.				
103. Se preocupa por ser un prototipo ejemplar y lucha por crear un ambiente de trabajo ideal.				
104. Respeta y toma en cuenta cada una de las opiniones de sus colaboradores y realiza reconocimientos por su trabajo.				
105. Conoce las debilidades y fortalezas de cada integrante de su equipo de trabajo, por lo tanto regula sus niveles de exigencia y los incentiva al mejoramiento continuo.				
106. Proporciona los recursos necesarios, para que los colaboradores puedan ejecutar sus tareas de manera eficiente.				
107. Brinda confianza a sus equipos de trabajo y se caracteriza por ser accesible a la hora de resolver sus dudas y preocupaciones frente a los objetivos propuestos.				
108. Se preocupa por el bienestar de cada integrante de la organización, reconoce su buen desempeño y lo motiva de manera efectiva.				
109. Conoce cuál es el comportamiento y lenguaje adecuados, para dirigirse a las personas en cualquier entorno.				
110. Se concentra y está atento a propuestas planteadas por el negociante.				
111. Demuestra visión y plantea estrategias para persuadir a su cliente.				
112. Manifiesta sus opiniones, pensamientos y conocimientos en el momento adecuado.				
113. Procura hacer propuestas asertivas para lograr acuerdos positivos.				
114. Menciona y tiene claros sus conocimientos para defenderlos cuando se presente la situación.				

115. Respeta las opiniones y pensamientos de los demás y sabe aceptarlos en el momento indicado.				
116. Se prepara día a día para enfrentarse a los retos que se le presenten y estudia alternativas que pueda utilizar en determinada situación.				
117. Plantea acciones estratégicas al presentarse situaciones de riesgo, evitando conflictos o discrepancias entre los negociantes.				
118. Manifiesta una conducta pacífica y tranquila, aunque sus valores personales estén en juego, para obtener la negociación esperada por la organización.				
119. Es arriesgado a la hora de proponer alternativas, pues ve oportunidades de negocio favorables.				
120. Propone ideas que centren la atención del público y que generen impacto en la toma de decisiones.				
121. Adopta sabiduría que permite tener una comunicación efectiva con la persona involucrada.				
122. Se adapta al entorno en cuestión y analiza cómo aprovechar las situaciones a su beneficio.				
123. Aplica el dialogo entre las partes interesadas, demostrando confianza y respeto por las decisiones de los demás, infiltrándose de manera estratégica para llevar a cabo los objetivos.				
124. Alcanza lo que se propone, ya que es astuto, persuasivo, y perseverante cuando sabe que hay una oportunidad de negocio.				
125. Mantiene su espíritu de liderazgo, lo que le permite desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el transcurso de la negociación.				
126. Posee un conocimiento básico de las leyes que interfieren en la actividad cotidiana de la empresa y las decisiones que deben tomarse basadas en los reglamentos establecidos por la ley.				
127. entiende y analiza las normas básicas que tienen aplicabilidad en cada cargo de la organización.				

128. Se caracteriza por atender todos los problemas que surjan en la empresa, a través de las leyes que la acobijan				
129. Conoce ampliamente el reglamento interno de la organización y como aplicarlo.				
130. Se mantiene actualizado de las leyes que se renuevan o modifican, verificando la vigencia y aplicabilidad para la organización.				
131. Conoce profundamente los procesos de la empresa, y esta vigilante de que ninguna norma pase desapercibida, incluyendo los derechos y deberes de los colaboradores.				
132. Mantiene a la mano, tanto el reglamento interno, como el manual de normas de la organización y da ejemplo de su cumplimiento.				
133. Está presto a toda persona que necesite asesoría respecto al tema de las leyes corporativas, pues le interesa que sean aplicadas por todos.				
134. Defiende y hace cumplir los derechos y leyes que cobijan a los colaboradores de la empresa.				
135. Conoce ampliamente los temas legislativos del país y se interesa por conocer los internacionales.				
136. Se percata de que sus acciones y actividades corporativas sean consecuentes con los lineamientos establecidos por la ley.				
137. Incursiona en diferentes campos de leyes, por si en algún momento requiere de ellos.				
138. Cuenta con conocimientos profundos y detallados del contenido de las leyes existentes y aplicables a la organización.				
139. Realiza cambios y modificaciones a las normas o reglamentos internos de la empresa con el fin de mejorar continuamente siempre y cuando lo amerite.				
140. Se preocupa por promover las leyes o normas de prioridad para la empresa y le interesa la opinión que tengan los colaboradores de estas.				
141. Es previsor y plantea estrategias que faciliten el entendimiento de las normas, por parte de toda la organización, evitando posibles incumplimientos.				

142. Motiva a su personal a cargo para que se interesen por el tema legislativo, incentivando su cumplimiento.				
143. Actualiza los conocimientos acerca de los comportamientos del mercado.				
144. Estudia las necesidades y la proyección que demanda su cargo.				
145. Plantea actividades que ayuden al posicionamiento de la organización, por medio de los recursos que dispone su cargo.				
146. Interactúa con diferentes empresas para conocer procesos nuevos que ayuden al mejoramiento de las actividades de la organización.				
147. Visualiza las oportunidades que tiene la organización para posicionarse en el mercado existente.				
148. Propone acciones de mejora continua, lo que hace que la empresa crezca y se logren las metas propuestas.				
149. Estudia lo negativo de la organización y las convierte en fortalezas.				
150. Propone estrategias para que la empresa se posicione y abarque nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional.				
151. Construye indicadores exigentes para mejorar su desempeño y comparte las novedades a todos los colaboradores.				
152. Detecta eficientemente las oportunidades para entrar al mercado y fija objetivos ambiciosos para llegar a este.				
153. Administra eficientemente los recursos que tiene en su poder y gestiona los que son necesarios para el logro de objetivos.				
154. Retroalimenta los conocimientos adquiridos y los actualiza, con el fin de transmitirlos a los trabajadores.				
155. Se propone estrategias y metas de manera persistente, es arriesgado y visualiza oportunidades en situaciones exigentes.				
156. Comunica las posibles novedades que surjan de las actividades que se realizan en determinado equipo de trabajo.				
157. Ejerce control de todas las actividades que están a cargo de los colaboradores.				

158. Es capaz de supervisar las actividades de un grupo de personas.				
159. Dirige las actividades de cada persona a su cargo, al logro de objetivos.				
160. Retroalimenta diariamente a su personal a cargo, de los logros y las metas que están en cuestión.				
161. Se interesa por las actividades particulares que realiza cada colaborador y su aporte al proceso.				
162. Fija estrategias de trabajo que permitan el buen desempeño y el logro de objetivos.				
163. Motiva a los colaboradores, demostrándoles agradecimiento por los resultados obtenidos a través de su desempeño.				
164. Reconoce las competencias que tiene cada colaborador y se basa en ellas para identificar que responsabilidades puede encomendar, garantizando el cumplimiento de estas.				
165. Respeta los pensamientos e ideas que expresa cada integrante, acata las propuestas y reconoce el trabajo que ejecutan los colaboradores.				
166. Mantiene al tanto de todo lo que considera necesario y relevante, a los integrantes de su equipo para que tengan claridad de la situación y propongan mejoras.				
167. Defiende cuando es conveniente los intereses de cada colaborador ante cualquier situación.				
168. Mantiene motivado y con actitud positiva a su equipo de trabajo, para poder lograr los objetivos sin importar lo obstáculos que se presenten.				
169. Transmite emoción y empeño a los colaboradores, para facilitar su entrega y asegurar el cumplimiento de las metas trazadas.				
170. Realiza seguimiento constante de los resultados que son arrojados por el grupo de trabajo.				
171. Permite que su equipo de trabajo se exprese cuando es necesario, tomando en cuenta cada opinión y dando consejos cuando así se requiera.				

Fuente: Las investigadoras

9.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL ESTRATÉGICO O DE COORDINACIÓN

Tabla 18. Evaluación de desempeño rol Estratégico o de Coordinación

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
6. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los				

que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las				

metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. Coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				

47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				

64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				

82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Se interesa por mantener su puesto organizado.				
94. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.				
95. Establece las prioridades de su quehacer diario, para llevarlas a cabo de manera organizada.				
96. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.				
97. Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una.				
98. ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización.				
99. Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad.				
100. Se preocupa por tener cada elemento en su lugar.				

101. Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.				
102. Se interesa por transmitir orden en su cargo.				
103. Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades.				
104. Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente.				
105. Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.				
106. Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas.				
107. Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos.				
108. Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo.				
109. Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.				
110. Plantea estrategias para realizar las actividades diarias de manera eficiente, a través de los lineamientos establecidos.				
111. Planea el desarrollo de las actividades relacionadas con su cargo.				
112. Desarrolla las actividades de su quehacer según la estructura de las directrices organizacionales.				
113. Demuestra interés para implementar una nueva forma de desarrollar sus actividades.				
114. Visualiza los objetivos de su actividad, para generar nuevas alternativas en su ejecución.				
115. Es receptivo y constantemente cambia la manera de realizar sus actividades para encontrar la mejor.				
116. Efectúa estratégicamente las actividades de su cargo o de otras actividades que le son ajenas.				
117. Establece prioridades a la hora de realizar sus actividades y determina cual genera mayor impacto a la organización.				
118. Crea planes de acción que mejoren la estructura organizacional o los mismos procesos.				
119. Innova constantemente en las estrategias que utiliza para ser eficiente en su cargo.				
120. Realiza seguimiento de sus acciones, para implementar				

mejoras continuas.				
121. Mide a través de indicadores, los resultados que obtiene en su cargo.				
122. Recibe los aportes que pueden generar terceros, para obtener mejores estrategias y alternativas.				
123. Motiva a otras personas para que implementen planes de acción y verifiquen que posibles fallas hay en los sistemas establecidos y que interfieren en su quehacer diario.				
124. Visualiza de manera frecuente la percepción que tiene el entorno de la organización, y toma la iniciativa para adaptar estrategias críticas y programas de mejora.				
125. Realiza constante seguimiento a los planes que ha ejecutado, para determinar los resultados obtenidos o la adaptación de posibles mejoras.				
126. Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios.				
127. Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás.				
128. Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo.				
129. Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.				
130. Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo.				
131. Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas.				
132. Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura.				
133. Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.				
134. Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público.				
135. Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador.				
136. Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.				
137. Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a				

cualquier publico				
138. Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas.				
139. Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces.				
140. Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.				
141. Utiliza de manera eficiente los recursos con los que cuenta el cargo.				
142. Gestiona los recursos que dispone para desempeñar las actividades de su cargo.				
143. Conoce como disponer de los recursos tanto intangibles como tangibles y sacarles provecho.				
144. Gestiona constantemente la buena utilización de los recursos con los que cuenta la organización.				
145. Reconoce la importancia de cuidar los recursos con los que cuenta la organización.				
146. Aprovecha cualquier situación para economizar los recursos que interfieren en los procesos de la empresa.				
147. Propone estrategias para la utilización correcta de los recursos con los que cuenta la organización.				
148. Se preocupa por conocer los recursos que necesita cada cargo y gestiona su desarrollo.				
149. Se interesa por realizar un control de los recursos que posee la organización para determinar si se han administrado de manera eficiente.				
150. Promueve actividades que potencien el conocimiento y las capacidades de los colaboradores en la organización.				
151. Incentiva a los demás para que apliquen una óptima utilización de los recursos de la organización.				
152. Aplica estrategias que promuevan la prolongación de los recursos que tiene la organización.				
153. Concientiza a las personas a su alrededor de las ventajas de ahorrar y conservar el medio ambiente y lo aplica tanto en su trabajo como en su entorno.				
154. Reconoce las capacidades brillantes que puedan tener los colaboradores y establece estrategias para aprovecharlas.				
155. Sabe utilizar los diferentes programas que posee la				

organización, a la hora de desempeñarse en su cargo.				
156. Conoce cuales son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo.				
157. Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.				
158. Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes.				
159. Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo.				
160. Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.				
161. Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo.				
162. Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo.				
163. Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.				
164. Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos.				
165. Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.				
166. Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).				

Fuente: Las investigadoras

9.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL TÉCNICO

Tabla 19. Evaluación de desempeño rol Técnico

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el				

producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
6. Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				

17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				

32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				

48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsivo y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				

64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la				

organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Es capaz de percibirlos riesgos de cualquier situación.				
94. Conoce y entiende las prioridades que debe tener a la hora de realizar sus actividades.				
95. Es crítico y analítico a la hora de resolver los problemas que le pueden surgir en su cargo.				
96. Identifica las implicaciones de cada parte de manera detallada de cualquier problema y conoce los efectos que puede generar.				
97. Plantea soluciones óptimas partiendo del análisis de los detonantes.				
98. Analiza las consecuencias de los efectos, para obtener la				

solución conveniente a cualquier situación riesgosa.				
99. Se le facilita entender situaciones complejas que ameritan análisis exhaustivo de las situaciones.				
100. Es propositivo y plantea mejoras inmediatas a problemas puntuales que se presenten.				
101. Posee un paso a paso de sus actividades y es minucioso de cada detalle en su cargo.				
102. Propone estrategias para resolver los problemas según la prioridad a través de un análisis sistematizado.				
103. Se caracteriza por proponer nuevas formas de pensamiento entre las personas que interactúa, para que adopten una cultura analítica.				
104. Construye un nivel de análisis a través de procesos de lectura, que le permiten mejorar su análisis y enriquecer sus conocimientos.				
105. Toma decisiones acertadas basadas en el análisis de variables que se ven involucradas en los procesos.				
106. Se interesa por mantener su puesto organizado.				
107. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.				
108. Establece las prioridades de su quehacer diario para llevarlas a cabo de manera organizada.				
109. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.				
110. Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una.				
111. ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización.				
112. Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad.				
113. Se preocupa por tener cada elemento en su lugar.				

114. Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.				
115. Se interesa por transmitir orden en su cargo.				
116. Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades.				
117. Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente.				
118. Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.				
119. Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas.				
120. Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos.				
121. Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo.				
122. Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.				
123. Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios.				
124. Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás.				
125. Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo.				
126. Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.				
127. Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo.				
128. Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para				

mejorar cada día al dirigirse a las personas.				
129. Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura.				
130. Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.				
131. Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público.				
132. Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador.				
133. Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.				
134. Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público				
135. Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas.				
136. Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces.				
137. Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.				
138. Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo.				
139. Conoce cuáles son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo.				
140. Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.				
141. Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes.				
142. Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que				

apliquen para los procesos que tiene a su cargo.				
143. Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.				
144. Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo.				
145. Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo.				
146. Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.				
147. Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos.				
148. Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.				
149. Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).				
150. Tiene claro que documentos se manejan en su cargo.				
151. Conoce los lugares establecidos para la documentación de su cargo.				
152. Se preocupa por definir lugares específicos para ubicar la documentación a su cargo.				
153. Identifica el lugar de cualquier documento que le exija su cargo de manera inmediata.				
154. Se caracteriza por conocer ampliamente la ubicación de los documentos del área.				
155. Conoce los documentos importantes de la organización y los conserva en un lugar adecuado.				

156. Maneja programas que le permiten encontrar documentos de antigüedad en la menor brevedad.				
157. Se preocupa por guardar los documentos que no tienen vigencia en el momento, pero que tienen repercusiones futuras.				
158. Revisa constantemente que el registro de documentos esté funcionando de manera correcta.				
159. Propone sistemas de información de inventarios, que le permita visualizar la eficiencia de las entradas y salidas de documentación.				
160. Es precavido y guarda copias de los documentos entregados a clientes externos e internos, en caso de reclamo.				
161. Crea bases de datos que le permitan encontrar fácilmente los documentos y brinden seguridad a la información de los clientes, sea internos o externos.				
162. Es precavido y prefiere tener un archivo físico y uno escaneado, en caso de pérdida de documento.				
163. Se preocupa por manejar eficazmente la documentación que ingresa y la que es entregada, conservando la confidencialidad adecuada.				
164. Conoce sus responsabilidades y las realiza eficazmente.				
165. Se interesa por aprender todo lo referente a su cargo.				
166. Colabora en las actividades que se relacionan con su cargo.				
167. Realiza actividades ajenas a su cargo sin que nadie se lo pida.				
168. Es diligente y está presto a colaborar y a ejecutar procesos que no se relacionan con su cargo.				
169. Se adelanta a las necesidades del área y propone				

alternativas a cuestiones que percibe antes de que se lo exijan.				
170. Es recursivo y elabora planes de mejora en los procesos sin que nadie se lo sugiera.				
171. Da su opinión acerca de cualquier tema y toma la iniciativa en realizar propuestas de mejora.				
172. Se caracteriza por estar atento a lo que pueda surgir en la organización.				
173. Visualiza las posibles alternativas a problemas que se presentan y actúa acorde a sus instintos de manera eficiente sin ser supervisado.				
174. Crea estrategias para un mejor desempeño en su cargo, sin que su superior cuestione su desempeño.				
175. se atreve a recibir responsabilidades ajenas a su cargo y cumple de manera eficiente.				
176. Apoya sin ser solicitado a todas las áreas de la empresa, para llevar a cabo los objetivos organizacionales.				
177. Es práctico en sus acciones y promueve la actividad en su área de trabajo, proponiendo soluciones a cualquier dificultad que se presente.				

Fuente: Las investigadoras

9.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL OPERATIVO

Tabla 20. Evaluación de desempeño rol Operativo

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				

4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
6. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				

19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				

35. Coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				

51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				

69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos				

que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Solo se da cuenta de los detalles significativos del producto o servicio, cuando las personas a su alrededor se lo muestran.				
94. Se interesa por corregir básicamente sus funciones y los procesos que hacen parte de su quehacer diario.				
95. Observa únicamente lo que se le presenta y no se percata de los demás elementos que puedan surgir, como la percepción del cliente del producto o servicio.				
96. Es análogo en su quehacer diario y procura sacar conclusiones de todo lo que hace.				
97. Es minucioso al realizar las actividades diarias, sin dejar atrás cada detalle.				
98. Pone especial atención a cualquier instrucción y la sigue de manera estructurada y completa.				
99. Se interesa por conocer cada sección del proceso del producto o servicio.				
100. Se fija de manera puntual en las características o posibles errores en los procesos, antes de emitir conceptos erróneos.				
101. Tiene la facilidad de recordar y visualizar cosas que muchos no ven, como que color, tamaño, medida, olor entre otros, posee el producto.				
102. Tiende a dar soluciones inmediatas a problemas, ya que conoce detalladamente los procesos.				
103. Capta con facilidad detalles importantes y significativos de cualquier situación, producto o servicio.				
104. Detecta detalles significativos, toma decisiones y acciones correctivas, para posteriormente prevenirlas.				

105. Evita cometer errores debido a que se fija muy bien en las actividades que realiza.				
106. Se percata de prever todo aquello que pueda afectar la organización y toma decisiones respecto a ello.				
107. Visualiza alternativas de mejora, a través de sus conocimientos previos de los procesos y actividades de la organización, fijándose en cada pieza o parte que las conforma.				
108. Conoce las implicaciones que tiene su cargo, y las situaciones de riesgo o presión que podrían presentarse en determinado contexto.				
109. Es capaz de realizar las actividades de su cargo, bajo circunstancias exigentes.				
110. Responde y desempeña su actividad cuando está en situaciones de presión de trabajo.				
111. Tiene presentes cada norma o lineamientos a la hora de hacer sus actividades, aunque este alcanzado de tiempo.				
112. Mantiene controladas sus emociones y actitudes en situaciones de estrés.				
113. Desarrolla su trabajo de manera enérgica y dinámica, aun en situaciones de alta exigencia.				
114. Alcanza los objetivos que se propone en su cargo, aunque se le presenten situaciones de presión en su trabajo.				
115. Se muestra proactivo por buscar soluciones a problemas que le generen estrés y que surjan en cualquier circunstancia.				
116. Mantiene centrados sus objetivos en situaciones de presión, respecto a realizar sus actividades con calidad y de la manera idónea.				
117. Mantiene un nivel de desempeño eficiente, a pesar de que se presenten circunstancias de estrés o presión en su trabajo.				
118. Se adapta fácilmente a situaciones de alta exigencia resolutive.				
119. Realiza su trabajo según los estándares de calidad y maneja adecuadamente las circunstancias de presión de tiempo.				
120. Se preocupa por mantener un nivel de tranquilidad y optimismo, aunque las situaciones puedan ser adversas y estresantes.				

121. Se motiva ante situaciones de alta exigencia.				
122. Se destaca en su grupo de trabajo por ser eficiente y mantener la tranquilidad en situaciones de presión de trabajo.				
123. En situaciones de estrés, es resolutivo e idea estrategias para aprovechar el tiempo y las herramientas que dispone, según la necesidad				
124. Es perseverante y desempeña con eficiencia y calidad sus actividades, poniendo a favor sus fortalezas, en contextos de presión de tiempo y oposición.				
125. Motiva a las personas con las que interactúa, transmitiéndoles tranquilidad, confianza y perseverancia, cuando se encuentran en situaciones de presión y estrés en su trabajo.				
126. Cumple de manera básica con las tareas que se le asignan.				
127. Es práctico y organizado al realizar sus funciones.				
128. Deja que otros lo asesoren en cualquier actividad que no tenga conocimiento.				
129. Se informa de las modificaciones o cambios en las metas de la organización y de los resultados que sean obtenido.				
130. Toma la iniciativa cuando necesita seguir un régimen organizado de sus actividades y lo plasma para tener mayor ejecución.				
131. Se compromete cuando se trazan las metas organizacionales.				
132. Gestiona sus procesos y se enfoca diariamente en los objetivos de su cargo y los de la organización.				
133. Planea día a día sus actividades.				
134. Enfoca sus acciones al mejoramiento de sus actividades, desempeñándose idóneamente en su cargo y dándole un valor agregado.				
135. Propone planes de acción correctiva y preventiva, a los posibles errores o fallas que se puedan presentar.				
136. Se preocupa por fortalecer sus competencias organizacionales, participando en actividades que las mejoren.				
137. Siempre dispone de alternativas para realizar las actividades según las necesite.				

138. Responde a diferentes objetivos o procesos de manera simultánea, efectuándolos de manera eficiente.				
139. Se caracteriza por promover la comunicación, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la organización.				
140. Gestiona los indicadores de su cargo por iniciativa propia, verificando el alcance de los objetivos y proponiendo mejoras.				
141. Conoce las herramientas, equipos y maquinaria que se utilizan en los procesos establecidos para su cargo.				
142. Maneja las máquinas o equipos relacionados con los diferentes procesos del cargo.				
143. Se preocupa por conocer básicamente, el manejo adecuado de los equipos y maquinaria que interfiere en las actividades de su cargo.				
144. Conoce ampliamente la maquinaria que es utilizada en cada proceso de la organización y tiene en cuenta los implementos de seguridad que debe usar.				
145. Investiga el funcionamiento de cada equipo y maquinaria para ser utilizado de la mejor manera.				
146. Se preocupa por manejar y utilizar de manera eficaz y eficiente los equipos de la organización.				
147. Distingue la diferencia de manejo de los diferentes equipos que posee la organización.				
148. Conoce los requerimientos de cada equipo o maquinaria, para su buen funcionamiento y uso.				
149. Se preocupa por gestionar los recursos de los que dispone la organización, para mejorar el flujo de los procesos y evitar fallas en los equipos.				
150. Se caracteriza por promover el mantenimiento de la maquinaria y equipos en la organización.				
151. Es previsor y conoce plenamente el funcionamiento de los equipos y maquinaria, así que se prevé su capacidad, agotamiento y mantenimiento.				
152. Establece estrategias para que los integrantes del equipo de trabajo, conozcan el funcionamiento de los equipos y la maquinaria de la organización y a su vez la seguridad que se debe implementar para su uso.				
153. Asesora en todo lo posible a las personas de la				

organización, para que puedan operar los equipos y maquinaria de la mejor manera.				
154. Optimiza los recursos de la organización y establece alternativas de uso.				
155. Es tolerante ante los cambios que surgen en su cargo.				
156. Esta consiente de los imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento de su actividad.				
157. Acepta las implicaciones que su cargo le puede proponer en cualquier momento.				
158. Se adapta completamente a las exigencias de su cargo.				
159. Cumple con las normas establecidas respecto a su cargo.				
160. Se le facilita relacionarse con todo tipo de personas, sean clientes internos o externos.				
161. Se le facilita adaptarse a cualquier ambiente y contexto.				
162. Se compromete con sus responsabilidades y con el régimen organizacional.				
163. Interactúa eficazmente con las personas que interfieren en sus actividades.				
164. Posee control total de sus emociones y actitudes frente a cualquier situación y contexto organizacional.				
165. Se le facilita apropiarse de tareas ajenas a su cargo y las realiza de manera eficiente.				
166. Demuestra motivación y optimismo frente a cambios repentinos o innovadores de la organización.				
167. Acata las normas sin dificultad.				

Fuente: las investigadoras

9.5 DESCRIPCIÓN MÉTODO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

En una segunda versión, se recomienda que se complemente el anterior instrumento de evaluación, con una evaluación 90°, en la cual el Jefe y el colaborador establezcan por medio de una comunicación directa, información importante acerca de sus falencias, conocimientos, inquietudes, análisis de cargo, etc., facilitando la interacción de los objetivos de la organización y retroalimentando a su vez, los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño por competencias. Esto debido a que la evaluación 90° se acopla de forma eficaz y eficiente al sistema, brindando confiabilidad y mejor adaptación al proceso de evaluación en primera medida.

Sin embargo, es importante que el departamento de Gestión humana, en unanimidad con la dirección, observen en un futuro, la posibilidad de aplicar una evaluación 360°, que pueda ser realizada por los pares, jefes, colaboradores y los mismos clientes, para incrementar los criterios de evaluación y se obtenga mayor precisión en la evaluación y por ende mejores resultados y planes de acción.

9.6 HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA EL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Partiendo del modelo de evaluación por competencias diseñado por las investigadoras, se procedió a elaborar una herramienta informática que procesara los datos de manera eficiente, clara y fácil de comprender y utilizar, que además, fuera económica, práctica y adecuada para la organización, que le brindará confianza y veracidad en los resultados obtenidos, teniendo en cuenta la buena presentación.

De esta forma, se creó por medio del programa Excel, una base de datos que contiene una interfaz que presenta los cuestionarios de evaluación de todos los roles, recordando que: el rol directivo evalúa al gerente, el rol estratégico a la directora de gestión humana y al contador, el rol técnico al auxiliar administrativo y el rol operativo a operarios, conductores y patinadores. Esta aclaración respecto a los cargos que contiene actualmente la empresa, sin embargo este sistema por competencias, tiene una ventaja importante, y es que, aun cuando la empresa crezca y establezca un mayor número de cargos nuevos, este instrumento sigue

sirviendo eficientemente, haciendo los respectivos cambios en la estructura de los perfiles de cargos.

En esta primera interfaz, al dar clic en cada rol, nos lleva al cuestionario que corresponda evaluar. Estando en el cuestionario, se ingresan las respuestas expresadas por el colaborador, en cada pregunta se coloca en número, lo que éste haya seleccionado, así hasta terminar el cuestionario. Al final se encuentra un botón al lado derecho que nos lleva a ver los resultados y nos muestra una ventana con los indicadores de cada competencia misional y específica, en porcentajes y la respectiva gráfica que visualiza el comportamiento en cada una de las competencias exigidas por cada rol y cargo.

La anterior ventana posee un botón de inicio, que nos lleva a la primera interfaz y cada una de estas contiene esa misma opción, para que la persona que califique siempre se ubique en inicio, por si se equivoca o debe calificar otro cuestionario. Todas las ventanas de cuestionario poseen botones de borrado total, para activar la próxima calificación y se pueda ingresar los próximos datos sin dificultad y se le facilite el trabajo al calificador.

Esta herramienta informática, práctica y eficiente, se realizó con el fin de obtener los resultados esperados del sistema de evaluación por competencias, y para considerar la viabilidad de este instrumento, realizando en un primer momento, la prueba piloto de la evaluación de desempeño en la empresa Servicios Industriales del Risaralda, manifestando los resultados de las competencias de los colaboradores que fueron objeto de estudio para esta investigación.

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA

10.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Evaluación del desempeño del personal
1.2 AREA TITULAR: Gestión Humana
1.3 OBJETIVOS: Evaluar, diagnosticar y medir el desempeño de los colaboradores de la empresa en cada cargo y rol que posea la organización.
1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Determinar las condiciones de desempeño de los colaboradores de la empresa, con el objetivo de cumplir con los propósitos de la organización, optimizando el talento humano, a través de los demás procedimientos de gestión humana.
1.5 LIMITES PUNTO INICIAL: Definición por parte del Gerente y Jefes de área, acerca del periodo establecido para aplicar la evaluación de desempeño. PUNTO FINAL: Análisis y establecimiento de planes de mejoramiento.
1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Manual de competencias, instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias.
1.7 VALOR AGREGADO: Calidad e idoneidad del talento humano para la competitividad de la organización.
1.8 RIESGOS: Dejar pasar las oportunidades de mejora en el talento humano, como promover, motivar e incentivar a los colaboradores, a partir de los resultados obtenidos. Resistencia al cambio y a la evaluación.
1.9 CONTROLES EJERCIDOS: Medir la eficiencia de los procesos, a partir de los instrumentos de medición del personal. Evaluación de personal nuevo, y manejo de los indicadores periódicamente.
1.10 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Seis meses
1.11 OBSERVACIONES: El modelo de evaluación de desempeño del personal está basado en competencias. Las competencias se establecieron para cada rol y cargo de la organización, para medir el cumplimiento y eficiencia de cada colaborador en su cargo.

10.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 21. Descripción específica del procedimiento de evaluación

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Evaluación del desempeño del personal			Código:		Página			
No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1.	Definición del periodo establecido para aplicar la evaluación de desempeño, en unanimidad con el Gerente y Jefes de área.	Gerente y Jefes de área	Gerencia general	Una semana				x
2.	Reunión con Gestión Humana para informar cada cuanto se hará la evaluación de desempeño, los responsables y la metodología que se aplicara.	Gerente, jefes de área, Gestión Humana	Gestión Humana	Una semana				
3.	Informar de manera clara y eficaz, a toda la comunidad de la organización a cerca del procedimiento de evaluación de desempeño, de manera que se expliquen los periodos, la metodología, las ventajas y beneficios tanto para la organización como para los colaboradores.	Gerente General	Toda la empresa	Una semana				
4.	Aplicar la evaluación de desempeño a todos los colaboradores, tanto el modelo de evaluación de desempeño por competencias planteada por las investigadoras, como la evaluación complementaria del procedimiento de	Gestión Humana	Gestión humana	2 meses				x

	evaluación, para mejorar el flujo de la información y tener comunicación directa con el personal.							
5.	Retroalimentar a los colaboradores de manera individual, acerca de los resultados de la evaluación de desempeño, para de esta forma comunicarles cómo se encuentran respecto a los objetivos de la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades.	Gerente General, Gestión Humana	Gerencia, Gestión Humana	1 mes				x
6.	Análisis de la información obtenida en la evaluación de desempeño, y establecimiento de planes de mejora, con el fin de determinar los procesos y programas idóneos que contribuyan al mejoramiento y aprovechamiento del talento humano, como capacitaciones, inducciones, incentivos y reentrenamientos.	Gerente general y Gestión humana	Gestión Humana	2 meses				x

Fuente: Las investigadoras

11. CONCLUSIONES

- El análisis de los manuales de funciones, procesos y procedimientos, fue una metodología importante para determinar que funciones, responsabilidades y competencias contiene cada cargo y nivel de la organización, para de esta forma construir un modelo de evaluación por competencias adecuado, práctico y eficiente, que defina el cumplimiento de los objetivos de la organización, ayude a mejorar y capacitar el talento humano de esta.
- Se pudo observar que con el modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, la empresa podrá aplicarlo en todos los procesos de gestión humana, y a los cargos que desee integrar en un futuro, obteniendo grandes beneficios, pues incentiva a la empresa a mejorar, crecer y adquirir competitividad en el medio en que se encuentra, destacándose por el buen desempeño de sus colaboradores.
- A través de la evaluación de desempeño por competencias, la empresa fortalece su administración mediante una herramienta metodológica que ayuda a potenciar el desarrollo de su personal a corto, mediano y largo plazo, estableciendo lineamientos para tener un efectivo sistema de reclutamiento y selección de empleados, todo lo anterior con el fin de mejorar el rendimiento laboral y el servicio al cliente.
- El diseño del modelo de evaluación por competencias, permite que la empresa Servicios Industriales del Risaralda, cuente con personal competente e idóneo para ejecutar sus objetivos, fortaleciendo tanto las competencias misionales como las que requiere cada cargo, contribuyendo a que la organización alcance las metas fijadas.
- El modelo de evaluación por competencias satisface los requerimientos de la organización, pues debido a la naturaleza de la empresa, simplifica los procesos del talento humano y aporta herramientas puntuales para el mejoramiento de este, lo cual se verá reflejado en el progreso, competitividad y expansión de la organización.
- Una de las contribuciones más latentes para la empresa, es que este modelo de evaluación, permite cumplir con un requisito más para la certificación de la organización, en miras de la implementación de sistemas

de gestión de la calidad, que contribuyan a la satisfacción del cliente como un valor agregado en los servicios y productos que ésta ofrece.

- La herramienta informática que procesa los datos, permite visualizar las falencias y el comportamiento que tienen cada una de las competencias establecidas para la organización, lo que facilita el análisis de la información, toma de decisiones y la implementación de planes de mejoramiento.
- Al aplicar el modelo de evaluación de desempeño en la Empresa Servicios Industriales del Risaralda, se pudo obtener los resultados esperados del instrumento, los cuales reflejaron las falencias y debilidades que tienen los colaboradores, para tomar las respectivas decisiones, como capacitar o reentrenar.
- Gracias a la disposición que se obtuvo por parte del Gerente de la empresa Servicios Industriales del Risaralda, Pedro Escobar y su organización, fue posible acceder a la información para realizar esta investigación, pues contamos con su colaboración, aportes, críticas y mejoras, desde que se planteó la elaboración de este proyecto, y cada colaborador estuvo atento y disponible a realizar las pruebas pertinentes, para apoyarnos en este proceso de investigación.

12.RECOMENDACIONES

- Se sugiere que los procesos de gestión humana, tales como selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, puedan alinearse a la propuesta presentada en esta investigación.
- Se recomienda complementar el modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias, con una evaluación 90°, que permita establecer lazos de comunicación entre jefes y colaboradores, mejorando el flujo de la información y afianzando el proceso de evaluación de desempeño en primera instancia.
- Es importante que para el uso del modelo de evaluación de desempeño propuesto, se tengan presente los lineamientos presentados en la metodología, para no solo obtener los resultados esperados, sino para tomar decisiones acertadas y pertinentes del procedimiento.
- Es determinante que se prepare y se guíe a los colaboradores, frente al cambio y transición hacia el modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, para la efectividad y éxito del procedimiento de evaluación.
- Se propone que se dé a conocer el modelo de evaluación de desempeño, a través de espacios de capacitación, de manera que, una vez se inicie la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, todos estén informados de este procedimiento.
- Es indispensable que se retroalimente a los colaboradores de cada proceso, acerca de los resultados que se obtuvieron, posterior a la aplicación de la evaluación, de tal manera que puedan conocer sus debilidades y fortalezas, y se apropien de los programas que mejorarán su desempeño.
- Siendo la evaluación de desempeño del personal, un procedimiento enfocado al mejoramiento del mismo, es necesario que se incluya en las estrategias de desarrollo del talento humano, capacitaciones, reentrenamientos, análisis de cargos, entre otros.
- Hacer uso de la herramienta propuesta, según criterio de la empresa, entendiendo que puede convertirse en una herramienta importante para la gestión del desempeño del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Normas técnicas, INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: 36 p.

Méndez Carlos M. Teoría y metodología de la investigación. [En línea]. [16/03/2013]. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Noviembre de 1999.

MESA, Espinosa. NARANJO, Pérez. PÉREZ, Vidal: *"La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>

MESA ESPINOSA, María Antonieta. NARANJO PÉREZ, Remberto. PÉREZ VIDAL, Leticia. Evaluación del Desempeño. [En línea]. [03 – 04 - 2013]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

PIANO, Susana. Concepto y Definición de Evaluación Psicológica. [En línea]. [03 – 04 - 2013]. Disponible en: http://www.uhu.es/susana_paino/EP/tema%202.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [En línea]. [03-04-2013]. Disponible en: <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

ARNAL, Pedro. Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo. Realizada en el año 2011. [En línea]. [03-04-2013]. Disponible en: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf

Desempeño Laboral. BuenasTareas.com. Recuperado 04, 2011. [En línea]. [03-04-2013]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com%2Fensayos%2FDesempe%C3%B1oLaboral%2F1986568.html>

LABORALIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, editorial TRIVIUM, Madrid, 1998, ISBN 84-7855-730-X, del Prof. Don Ramiro GRAU MORANCHO. [En línea]. [03 - 04 - 2013]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Personal_laboral

Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y el ministro de la protección social, artículo 83 de la Ley 9ª de 1979 y el numeral 12 del artículo 2º del Decreto-ley 205 de 2003. [En línea]. [03 – 04 - 2013]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

DECRETO 785 DE 2005.[En línea]. [03 – 04 - 2013]. Disponible en:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16127>.

ACUERDO 17 DE 2008, (Enero 22)Derogado por el art. 11, Acuerdo de la CNSC 138 de 2010,LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL -CNSC, el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia y los artículos 11, 12 y 40 de la Ley 909 de 2004,Acuerdo 17 de 2008 Comisión Nacional del Servicio Civil Fecha de Expedición: 22/01/2008 Fecha de Entrada en Vigencia: 22/01/2008 Medio de Publicación: Diario Oficial 46.950 de abril 04 de 2008. [En línea]. [03 - 04 - 2013]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29466#0>.

DECRETO 1227 DE 2005(abril 21),Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 909 de 2004,Decreto 1227 de 2005 Nivel Nacional. Fecha de Expedición: 21/04/2005, Fecha de Entrada en Vigencia: 25/04/2005, Medio de Publicación: Diario Oficial 45890 de abril 25 de 2005.[En línea]. [03 - 04 - 2013]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>.

RIVERA PÁEZ, Nathalia. VALENCIA HURTADO, Laura. Tesis: Diseño de una Estructura Administrativa que Involucre el Direccionamiento Estratégico para Generar Competitividad en la Empresa Servicios Industriales de Risaralda. Pereira, febrero 2013.Universidad Tecnológica de Pereira, facultad de tecnologías, tecnología industrial.

SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. [En línea]. [13-02-2014]. Disponible en: www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

MAYHEW, Ruth. Evaluación de Desempeño del Personal.[En línea]. [13 – 02 - 2014]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/tipos-evaluaciones-desempeno-empleados-lista_377193/.

Psicología Organizacional. [En línea]. [13 – 02 - 2014]. Disponible en: <http://opvallejo7.blogspot.com/2011/07/capitulo-6-evaluacion-180-grados.html>

HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Lázaro. Antecedentes de la evaluación del desempeño. [En línea]. [13 - 02 - 2014]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluacion-desempeno.html>.

La Evaluación de Desempeño en la Administración de los Recursos Humanos.[En línea]. [13 - 02 - 2014]. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>.

Imágenes evaluación 360. [En línea]. [13 - 02 - 2014]. Disponible en: <https://www.google.com.co/search?q=evaluacion+180+y+360+grados&newwindow=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=F-wsU6yMIZTPkQekyIHIBQ&ved=0CG0Q7Ak&biw=1366&bih=667>.

Imágenes evaluación 90°. [En línea]. [13 - 02 - 2014]. Disponible en: https://www.google.com.co/search?newwindow=1&q=evaluacion+90%C2%B0+grados&oq=evaluacion+90%C2%B0+grados&gs_l=serp.3...16715.21951.0.22812.5.5.0.0.0.0.265.938.0j3j2.5.0....0...1c.1.37.serp..3.2.333.oTQbBRJQ8.

Que es la Competencia Laboral. Publicado en el año 2002. [En línea]. [25.05.2014]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA, [En línea]. [25 – 05 - 2014]. Disponible en: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque_por_competencias/p8.htm,

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES. [En línea]. [25 - 05 - 2014]. Disponible en: <http://www.uab.es/servlet/Satellite/bolonia/profesorado/el-concepto-de-competencia-1231747994750.html>

CAPUANO, Andrea Myriam. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina. Evaluación de desempeño por competencias. Publicado en Noviembre,

2004.[En línea]. [25 - 05 - 2014]. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>.

MODELO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. [En línea]. [25 - 05 - 2014].
Disponible en: <http://www.slideshare.net/ApoloRonchi/modelo-de-evaluacin-de-desempeo-por-competencias>

COMPETENCIASLABORALES. [En línea]. [25 - 05 - 2014]. Disponible en:
<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

CHAVENATO, Idalberto. [En línea]. [25 - 05 - 2014]. Disponible en:
[http://www.slideshare.net/taniarivas/933560711gestiondeltalentohumanochiavenato-](http://www.slideshare.net/taniarivas/933560711gestiondeltalentohumanochiavenato-1)

1

ANEXOS

ANEXO 1


 Servicios Industriales del Risaralda	MODELO DE COMPETENCIAS
--	-------------------------------

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones Generales
4. Modelo de Competencias
 - ✓ Competencias Misionales
 - ✓ Competencias por Roles
 - ✓ Diccionario de Competencias
 - ✓ Estructura de Cargos por Roles
5. Perfiles de Cargos por Competencias

1. OBJETIVO

Determinar el Modelo Organizacional de Competencias aplicable a la Empresa SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA y proponer los procedimientos complementarios para gestionar los procesos del Talento Humano, bajo el enfoque de competencias Laborales, tales como: Evaluación de Desempeño, Selección, Capacitación e Inducción.

2. ALCANCE

El modelo de Competencias Laborales de la Empresa SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA, abarca todos los cargos de la Organización, desde la dirección hasta el área operativa, teniendo en cuenta todas las líneas jerárquicas.

3. DEFINICIONES

Modelo de Competencias: Documentación formal mediante un manual organizacional, en el cual se caracterizan y establecen las competencias requeridas para cada cargo y rol de la organización.

Competencias Laborales: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona pone a disposición de un puesto de trabajo, demostrando con ello altos niveles de eficiencia y eficacia.

Gestión por Competencias: Hace referencia a los procedimientos que se deben llevar a cabo para gestionar cada uno de los procesos de gestión humana, todo ello bajo el enfoque de competencias laborales; procesos tales como: Selección, capacitación, desempeño, compensación.

Descriptores de cargo: Documento que describe detalladamente los requisitos, alcances funcionales y riesgos de cada cargo de la organización.

Competencias Corporativas o Misionales: Conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que deben tener todos los miembros de la organización, independientemente del cargo que ocupen. El nivel de dominio de estas competencias puede variar de un cargo a otro.

Niveles: Grado de dominio en que se debe presentar una competencia en determinado cargo.

Comportamientos: Conductas que debe presentar un cargo para ser considerado competente en el nivel asignado.

Competencias básicas: Conjunto de conocimientos que debe demostrar una persona que posee para ocupar determinado cargo.

Competencias técnicas: Conjunto de habilidades y/o destrezas que debe demostrar una persona para ocupar determinado cargo.

Competencias actitudinales: Actitudes personales que debe demostrar una persona que posee para ocupar determinado cargo y desempeñarlo de manera exitosa.

Perfiles de cargo: Documento que describe los requisitos y las competencias necesarias para ocupar determinado cargo.

Rol Directivo o Gerencial: incluye aquellos cargos de máximo nivel jerárquico, con un grado importante de toma de decisiones, capacidad analítica, integrando visión y planeación, haciéndose responsable de los resultados generales de la organización y brindando las directrices y responsabilidades a los demás cargos para su eficiente desempeño.

Rol estratégico o de coordinación: Este rol implica la responsabilidad de áreas de carácter táctico, sin ser de un alto nivel institucional, haciéndose cargo de los resultados de determinados procesos y cumpliendo con los requerimientos que rige la organización a través de la dirección.

Rol Técnico: Encierra aquellos cargos de índole técnico o administrativo, que se responsabilizan de la implementación eficaz y eficiente de las herramientas corporativas para la prestación de los servicios, manejo de documentación, contacto directo con los clientes, haciéndose partícipes de la calidad en los procesos y el buen desarrollo de las actividades establecidas.

Rol Operativo: Abarca aquellos cargos que responden a nivel técnico, por los procesos operativos, que requieren un estricto manejo y conocimiento de la maquinaria, equipos y recursos con los que cuenta la organización, atendiendo los requerimientos de los clientes y la calidad en las actividades.

Evaluación de Competencias: Proceso mediante el cual se establece el nivel de competencias de los trabajadores, todo ello a partir de los requisitos y competencias establecidas para cada cargo de la organización.

Selección por competencias: Proceso mediante el cual se establece el procedimiento y se definen los instrumentos y técnicas de selección de personal bajo el enfoque de competencias laborales. Para ser considerada Selección por Competencias debe contener mínimo 2 técnicas de evaluación de competencias.

Desempeño por competencias: Proceso mediante el cual se establece el procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores, todo ello a partir del modelo de competencias definido por la organización.

Comité de competencias: Se refiere al grupo de expertos de la organización, que contribuye al diseño y puesta en marcha del modelo corporativo de competencias laborales.

8.1.2 CONTENIDO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

- **COMPETENCIAS MISIONALES:** son aquellas competencias que deben poseer de manera integral, todos los colaboradores de la organización, sin importar el cargo que desempeñen.

Enfoque Al Cliente
Trabajo En Equipo
Aseguramiento De La Calidad
Responsabilidad Con El Medio Ambiente
Conocimiento Organizacional

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ROLES Y CARGOS:** Se refiere a las competencias propias de cada nivel, de acuerdo a las funciones, responsabilidades y exigencias de cada cargo y cada rol.

DIRECTIVO O GERENCIAL
Dirección De Equipos De Trabajo
Capacidad De Negociación
Conocimiento Normativo
Visión Estratégica
Liderazgo

ESTRATÉGICO O DE COORDINACIÓN
Organización
Planeación
Comunicación
Gestión Administrativa Y De Recursos
Capacidad Tecnológica

TÉCNICO
Capacidad Analítica
Organización
Comunicación
Capacidad Tecnológica
Logística Documental
Proactividad

OPERATIVO
Atención Al Detalle
Tolerancia A Presión Del Trabajo
Orientación Al Resultado
Manejo Eficiente Y Eficaz De Equipos Y Maquinaria
Adaptabilidad Al Entorno Y A Las Normas

• **NIVELES DE COMPETENCIAS**

GRADO DE DOMINIO	APRECIACIÓN
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades básicas respecto a la competencia analizada. ✓ Desempeño mínimo de la competencia. ✓ Desarrollo aceptable de la competencia.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que cumplen medianamente con los criterios de la competencia. ✓ Desempeño adecuado de la competencia. ✓ Desarrollo medio de la competencia.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que se apropian de la competencia. ✓ Desempeño alto de la competencia. ✓ Desarrollo sobresaliente de la competencia.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y habilidades que sobrepasan los lineamientos de la competencia y van más allá de lo esperado por la organización. ✓ Desempeño completo de la competencia que genera un valor agregado al cargo.

	✓ Gestión estratégica y visionaria de la competencia.
--	---

9.4.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A continuación, se presentara un detallado de los conceptos de las competencias misionales de la organización y las competencias específicas que considera cada rol, explicando el comportamiento que tiene un colaborador, en cada nivel de dominio de la competencia y en cada cargo, de tal forma que este manual, brinde las herramientas necesarias, para efectuar adecuadamente, el posterior instrumento de evaluación del desempeño de cada colaborador.

5. COMPETENCIAS MISIONALES

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>ENFOQUE AL CLIENTE</p> <p>Capacidad que poseen todos los colaboradores de la empresa para entender y satisfacer de manera eficaz y empática, las necesidades y requerimientos de los clientes, encaminando las actividades y los procesos, a la óptima prestación del servicio, generando impacto en las expectativas que este tenga de la organización, tanto en el presente como en el futuro.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda información básica de manera oportuna a los clientes. • Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente. • Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes. • Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes. • Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.

	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes. • Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio. • Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes. • Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto. • Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes. • Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes. • Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes. • Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita. • Conoce ampliamente las herramientas y los medios de

		los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado. • Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio. • Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento. • Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente. • Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos. • Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.

<p style="text-align: center;">TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad que tienen todos los integrantes de la organización para colaborar, apoyar y trabajar conjuntamente con personas, a través del compañerismo, la comunicación y la solidaridad, creando lazos de confianza, respeto y comprensión, con el fin de promover un óptimo clima organizacional y llevar acabo los objetivos corporativos de manera unánime.</p>	1	<p>10. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.</p> <p>11. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.</p> <p>12. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.</p> <p>13. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.</p>
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales. • Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual. • Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo. • Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo. • Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.

	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador. • Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo. • Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo. • Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados. • coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.
	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo. • se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales. • Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos. • Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.
<p style="text-align: center;">ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p> <p>Enfoque a la excelencia en la realización de todas las actividades diarias, que deben tener todos los colaboradores, cumpliendo con los lineamientos establecidos y procurando que se realicen eficaz y eficientemente los procesos, manteniendo los estándares de calidad y mejorando continuamente, comprometiéndose con el bienestar de toda la organización, teniendo en cuenta la percepción que tiene el cliente de la calidad, en el desarrollo de sus actividades.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. • Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas. • Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo. • Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando. • Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija. • Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto. • Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea. • Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada

		<p>y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad. • Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio. • Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija. • Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora. • Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar. • Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio. • Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada. • Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.
<p>RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE</p> <p>Capacidad de todos los colaboradores para encaminar las acciones y actividades, a la correcta utilización de los recursos con los que cuenta la organización, de manera que no afecte el medio ambiente, implementando estrategias ecoamigables y teniendo en cuenta la producción limpia, incentivando el reciclaje y depositando debidamente los residuos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente. • Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos. • Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia. • Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad. • Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente. • Motiva a las personas a su

		alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente. • Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás. • Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos. • Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización. • Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente. • Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos. • Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.

<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Conocimientos que deben adquirir todas las personas que integran la empresa, de los principios y valores corporativos, normas, procesos, servicios y lineamientos que rigen la naturaleza de la organización, los cuales afianzan el dominio y apropiación de la identidad corporativa, incentivando el compromiso con sus actividades y con la empresa.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización. • Brinda información básica de la organización a los clientes. • Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional. • Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas. • Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo. • Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes. • Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización. • Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa. • Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso

		<p>depende la imagen de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización. • Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización. • Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa. • Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada. • Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.

6. COMPETENCIAS DEL ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	<p>14. Tiene relaciones básicas con el grupo de trabajo.</p> <p>15. Se preocupa por reconocer y</p>

<p>Capacidad para liderar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos y equipos de trabajo que tenga a cargo, con el fin de obtener los resultados esperados y propuestos por la organización, manejando procesos de control y efectiva comunicación entre los integrantes, para garantizar el éxito global.</p>		<p>motivar a los colaboradores.</p> <p>16. Realiza seguimiento para medir el cumplimiento de las tareas y establece planes de acción.</p> <p>17. Encomienda a los integrantes del equipo, diferentes responsabilidades y hace evaluaciones periódicas para determinar los resultados.</p>
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone planes de acción para la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos. • Programa reuniones constantes con su equipo de trabajo y se preocupa por motivarlos en el momento adecuado. • Comunica de manera oportuna y adecuada, los inconvenientes y novedades que surjan en sus equipos de trabajo y en la organización. • Realiza evaluaciones constantes para medir los resultados y fija acciones de mejora.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Valora las competencias, el esfuerzo y empeño, con el que laboran sus equipos de trabajo. • Toma control total para lograr que sus colaboradores se enfoquen en los objetivos. • Se preocupa por ser un prototipo ejemplar y lucha por crear un ambiente de trabajo ideal. • Respeta y toma en cuenta cada una de las opiniones de sus colaboradores y realiza

		reconocimientos por su trabajo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las debilidades y fortalezas de cada integrante de su equipo de trabajo, por lo tanto regula sus niveles de exigencia y los incentiva al mejoramiento continuo. • Proporciona los recursos necesarios, para que los colaboradores puedan ejecutar sus tareas de manera eficiente. • Brinda confianza a sus equipos de trabajo y se caracteriza por ser accesible a la hora de resolver sus dudas y preocupaciones frente a los objetivos propuestos. • Se preocupa por el bienestar de cada integrante de la organización, reconoce su buen desempeño y lo motiva de manera efectiva.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Capacidad para relacionarse e interactuar con personas de diferente estrato social, etnia y cultura, con amplia capacidad de proposición, persuasión, astucia, visión y estrategia, detectando oportunidades de negocio, considerando el entorno y contexto en el que se encuentra, con el fin de alcanzar los objetivos trazados y centrándose en beneficio de la organización.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce cuál es el comportamiento y lenguaje adecuados, para dirigirse a las personas en cualquier entorno. • Se concentra y está atento a propuestas planteadas por el negociante. • Demuestra visión y plantea estrategias para persuadir a su cliente. • Manifiesta sus opiniones, pensamientos y conocimientos en el momento adecuado.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Procura hacer propuestas asertivas para lograr acuerdos positivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona y tiene claros sus conocimientos para defenderlos cuando se presente la situación. • Respeta las opiniones y pensamientos de los demás y sabe aceptarlos en el momento indicado. • Se prepara día a día para enfrentarse a los retos que se le presenten y estudia alternativas que pueda utilizar en determinada situación.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea acciones estratégicas al presentarse situaciones de riesgo, evitando conflictos o discrepancias entre los negociantes. • Manifiesta una conducta pacífica y tranquila, aunque sus valores personales estén en juego, para obtener la negociación esperada por la organización. • Es arriesgado a la hora de proponer alternativas, pues ve oportunidades de negocio favorables. • Propone ideas que centren la atención del público y que generen impacto en la toma de decisiones.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta sabiduría que permite tener una comunicación efectiva con la persona involucrada. • Se adapta al entorno en

		<p>cuestión y analiza cómo aprovechar las situaciones a su beneficio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica el dialogo entre las partes interesadas, demostrando confianza y respeto por las decisiones de los demás, infiltrándose de manera estratégica para llevar a cabo los objetivos. • Alcanza lo que se propone, ya que es astuto, persuasivo, y perseverante cuando sabe que hay una oportunidad de negocio. • Mantiene su espíritu de liderazgo, lo que le permite desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el transcurso de la negociación.
<p>CONOCIMIENTO NORMATIVO</p> <p>Conocimiento profundo de las diferentes leyes y normas que rigen cada uno de los procesos y procedimientos de la organización, empoderándose de estos para el buen manejo y direccionamiento de la empresa.</p>	1	<p>18. Posee un conocimiento básico de las leyes que interfieren en la actividad cotidiana de la empresa y las decisiones que deben tomarse basadas en los reglamentos establecidos por la ley.</p> <p>19. entiende y analiza las normas básicas que tienen aplicabilidad en cada cargo de la organización.</p> <p>20. Se caracteriza por atender todos los problemas que surjan en la empresa, a través de las leyes que la acobijan</p> <p>21. Conoce ampliamente el reglamento interno de la</p>

		organización y como aplicarlo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene actualizado de las leyes que se renuevan o modifican, verificando la vigencia y aplicabilidad para la organización. • Conoce profundamente los procesos de la empresa, y esta vigilante de que ninguna norma pase desapercibida, incluyendo los derechos y deberes de los colaboradores. • Mantiene a la mano, tanto el reglamento interno, como el manual de normas de la organización y da ejemplo de su cumplimiento. • Está presto a toda persona que necesite asesoría respecto al tema de las leyes corporativas, pues le interesa que sean aplicadas por todos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende y hace cumplir los derechos y leyes que cobijan a los colaboradores de la empresa. • Conoce ampliamente los temas legislativos del país y se interesa por conocer los internacionales. • Se percata de que sus acciones y actividades corporativas sean consecuentes con los

		<p>lineamientos establecidos por la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursiona en diferentes campos de leyes, por si en algún momento requiere de ellos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con conocimientos profundos y detallados del contenido de las leyes existentes y aplicables a la organización. • Realiza cambios y modificaciones a las normas o reglamentos internos de la empresa con el fin de mejorar continuamente siempre y cuando lo amerite. • Se preocupa por promover las leyes o normas de prioridad para la empresa y le interesa la opinión que tengan los colaboradores de estas. • Es previsor y plantea estrategias que faciliten el entendimiento de las normas, por parte de toda la organización, evitando posibles incumplimientos. • Motiva a su personal a cargo para que se interesen por el tema legislativo, incentivando su cumplimiento.
<p>VISIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Capacidad para enfocar el pensamiento y las acciones, en proyección del mejoramiento,</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza los conocimientos acerca de los comportamientos del mercado. • Estudia las necesidades y la proyección que demanda su cargo.

<p>visualizando las fortalezas y oportunidades que tiene la organización, adaptándose a los cambios de entorno y vigilando la fluctuación de las tendencias actuales que miden los requerimientos de los clientes, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando así las oportunidades latentes y logrando posicionar la organización en el mercado.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Plantea actividades que ayuden al posicionamiento de la organización, por medio de los recursos que dispone su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con diferentes empresas para conocer procesos nuevos que ayuden al mejoramiento de las actividades de la organización. • Visualiza las oportunidades que tiene la organización para posicionarse en el mercado existente. • Propone acciones de mejora continua, lo que hace que la empresa crezca y se logren las metas propuestas.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia lo negativo de la organización y las convierte en fortalezas. • Propone estrategias para que la empresa se posicione y abarque nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. • Construye indicadores exigentes para mejorar su desempeño y comparte las novedades a todos los colaboradores.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta eficientemente las oportunidades para entrar al mercado y fija objetivos ambiciosos para llegar a este. • Administra eficientemente los recursos que tiene en su poder

		<p>y gestiona los que son necesarios para el logro de objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimenta los conocimientos adquiridos y los actualiza, con el fin de transmitirlos a los trabajadores. • Se propone estrategias y metas de manera persistente, es arriesgado y visualiza oportunidades en situaciones exigentes.
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>Capacidad para dirigir y delegar funciones y actividades, planteando metas y estrategias, a través de acciones que involucren el interés del equipo de trabajo, asegurando el desarrollo eficiente de las actividades, dirigiéndolas al logro de los objetivos, por medio de la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, seguimiento y retroalimentación de los resultados obtenidos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica las posibles novedades que surjan de las actividades que se realizan en determinado equipo de trabajo. • Ejerce control de todas las actividades que están a cargo de los colaboradores. • Es capaz de supervisar las actividades de un grupo de personas. • Dirige las actividades de cada persona a su cargo, al logro de objetivos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimenta diariamente a su personal a cargo, de los logros y las metas que están en cuestión. • Se interesa por las actividades particulares que realiza cada colaborador y su aporte al proceso. • Fija estrategias de trabajo que permitan el buen desempeño y el logro de objetivos. • Motiva a los colaboradores, demostrándoles

		agradecimiento por los resultados obtenidos a través de su desempeño.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las competencias que tiene cada colaborador y se basa en ellas para identificar que responsabilidades puede encomendar, garantizando el cumplimiento de estas. • Respeta los pensamientos e ideas que expresa cada integrante, acata las propuestas y reconoce el trabajo que ejecutan los colaboradores. • Mantiene al tanto de todo lo que considera necesario y relevante, a los integrantes de su equipo para que tengan claridad de la situación y propongan mejoras. • Defiende cuando es conveniente los intereses de cada colaborador ante cualquier situación.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene motivado y con actitud positiva a su equipo de trabajo, para poder lograr los objetivos sin importar lo obstáculos que se presenten. • Transmite emoción y empeño a los colaboradores, para facilitar su entrega y asegurar el cumplimiento de las metas trazadas. • Realiza seguimiento constante de los resultados que son arrojados por el grupo de

		<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite que su equipo de trabajo se exprese cuando es necesario, tomando en cuenta cada opinión y dando consejos cuando así se requiera.
--	--	--

7. COMPETENCIAS DEL ROL ESTRATEGICO O DE COORDINACIÓN

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Es la capacidad para desarrollar y planear las funciones y actividades de manera organizada, logrando realizar los procesos de manera completa, eficaz y eficiente, optimizando el tiempo y el espacio, definiendo las prioridades y llevando a cabo sus procedimientos de forma estructurada y definida, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.</p>	1	<p>22. Se interesa por mantener su puesto organizado.</p> <p>23. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.</p> <p>24. Establece las prioridades de su quehacer diario, para llevarlas a cabo de manera organizada.</p> <p>25. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.</p>
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una. • ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización. • Controla el tiempo del que dispone para realizar cada

		<p>actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por tener cada elemento en su lugar. • Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por transmitir orden en su cargo. • Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades. • Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente. • Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas. • Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos. • Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo. • Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.

<p style="text-align: center;">PLANEACIÓN</p> <p>Capacidad para transformar las estrategias en planes de acción, basadas en las directrices de la empresa, teniendo en cuenta los procesos y procedimientos organizacionales, promoviendo innovadoras alternativas de implementación y desarrollo, aportando al crecimiento y posicionamiento de la organización, lo que contribuye de forma visible al cumplimiento de los objetivos y las metas corporativas.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea estrategias para realizar las actividades diarias de manera eficiente, a través de los lineamientos establecidos. • Planea el desarrollo de las actividades relacionadas con su cargo. • Desarrolla las actividades de su quehacer según la estructura de las directrices organizacionales. • Demuestra interés para implementar una nueva forma de desarrollar sus actividades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Visualiza los objetivos de su actividad, para generar nuevas alternativas en su ejecución. • Es receptivo y constantemente cambia la manera de realizar sus actividades para encontrar la mejor. • Efectúa estratégicamente las actividades de su cargo o de otras actividades que le son ajenas. • Establece prioridades a la hora de realizar sus actividades y determina cual genera mayor impacto a la organización.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Crea planes de acción que mejoren la estructura organizacional o los mismos procesos. • Innova constantemente en las estrategias que utiliza para ser eficiente en su cargo. • Realiza seguimiento de sus

		<p>acciones, para implementar mejoras continuas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mide a través de indicadores, los resultados que obtiene en su cargo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe los aportes que pueden generar terceros, para obtener mejores estrategias y alternativas. • Motiva a otras personas para que implementen planes de acción y verifiquen que posibles fallas hay en los sistemas establecidos y que interfieren en su quehacer diario. • Visualiza de manera frecuente la percepción que tiene el entorno de la organización, y toma la iniciativa para adaptar estrategias críticas y programas de mejora. • Realiza constante seguimiento a los planes que ha ejecutado, para determinar los resultados obtenidos o la adaptación de posibles mejoras.
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad para manejar un lenguaje adecuado y eficaz al momento de comunicarse con otras personas, utilizando todos los medios de interpretación, sabiendo escuchar y expresar las ideas a través de los diferentes canales que ofrece la tecnología actual y los recursos con los que</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios. • Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás. • Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo. • Se interesa porque las

cuenta la organización, con el fin de desempeñarse eficiente y eficazmente en su cargo.		personas entiendan lo que trata de comunicar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo. • Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas. • Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura. • Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público. • Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador. • Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público • Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces. • Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.
<p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS</p> <p>Capacidad para destinar y utilizar optima, eficaz y eficientemente los recursos de los que dispone la organización, entre los cuales se incluyen los humanos, materiales, técnicos, económicos y tecnológicos, de tal forma que se aprovechen de la mejor manera, desarrollando tanto el potencial humano, como los recursos tangibles, enfocados al buen manejo y contribución con el medio ambiente.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza de manera eficiente los recursos con los que cuenta el cargo. • Gestiona los recursos que dispone para desempeñar las actividades de su cargo. • Conoce como disponer de los recursos tanto intangibles como tangibles y sacarles provecho.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona constantemente la buena utilización de los recursos con los que cuenta la organización. • Reconoce la importancia de cuidar los recursos con los que cuenta la organización. • Aprovecha cualquier situación para economizar los recursos que interfieren en los procesos de la empresa.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone estrategias para la utilización correcta de los recursos con los que cuenta la organización. • Se preocupa por conocer los recursos que necesita cada cargo y gestiona su desarrollo. • Se interesa por realizar un control de los recursos que posee la organización para determinar si se han

		<p>administrado de manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve actividades que potencien el conocimiento y las capacidades de los colaboradores en la organización.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a los demás para que apliquen una óptima utilización de los recursos de la organización. • Aplica estrategias que promuevan la prolongación de los recursos que tiene la organización. • Concientiza a las personas a su alrededor de las ventajas de ahorrar y conservar el medio ambiente y lo aplica tanto en su trabajo como en su entorno. • Reconoce las capacidades brillantes que puedan tener los colaboradores y establece estrategias para aprovecharlas.
<p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <p>Capacidad para usar correctamente los sistemas de comunicación y tecnológicos, que permiten adquirir conocimientos, asesorarse y aprovechar la información para el beneficio de la organización, utilizando las herramientas que brindan los diferentes programas de cómputo y adecuarlos al buen desempeño del cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo. • Conoce cuales son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo. • Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que

		<p>cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo. • Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo. • Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo. • Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos. • Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. • Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa

		mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).
--	--	--

8. COMPETENCIAS ROL TÉCNICO

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
<p>CAPACIDAD ANALÍTICA</p> <p>Habilidad para entender y resolver cualquier situación, identificando los riesgos e implicaciones, definiendo las prioridades de manera racional, para de esta forma tomar decisiones acertadas siempre en beneficio de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de percibir los riesgos de cualquier situación. • Conoce y entiende las prioridades que debe tener a la hora de realizar sus actividades. • Es crítico y analítico a la hora de resolver los problemas que le pueden surgir en su cargo. • Identifica las implicaciones de cada parte de manera detallada de cualquier problema y conoce los efectos que puede generar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea soluciones óptimas partiendo del análisis de los detonantes. • Analiza las consecuencias de los efectos, para obtener la solución conveniente a cualquier situación riesgosa. • Se le facilita entender situaciones complejas que ameritan análisis exhaustivo de las situaciones.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Es propositivo y plantea mejoras inmediatas a problemas puntuales que se

		<p>presenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee un paso a paso de sus actividades y es minucioso de cada detalle en su cargo. • Propone estrategias para resolver los problemas según la prioridad a través de un análisis sistematizado.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por proponer nuevas formas de pensamiento entre las personas que interactúa, para que adopten una cultura analítica. • Construye un nivel de análisis a través de procesos de lectura, que le permiten mejorar su análisis y enriquecer sus conocimientos. • Toma decisiones acertadas basadas en el análisis de variables que se ven involucradas en los procesos.
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p> <p>Es la capacidad para desarrollar y planear las funciones y actividades de manera organizada, logrando realizar los procesos de manera completa, eficaz y eficiente, optimizando el tiempo y el espacio, definiendo las prioridades y llevando a cabo sus procedimientos de forma estructurada y definida, de acuerdo a los lineamientos</p>	1	<p>26. Se interesa por mantener su puesto organizado.</p> <p>27. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.</p> <p>28. Establece las prioridades de su quehacer diario para llevarlas a cabo de manera organizada.</p> <p>29. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.</p>
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Define una programación

establecidos por la organización, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.		<p>detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización. • Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad. • Se preocupa por tener cada elemento en su lugar. • Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por transmitir orden en su cargo. • Evalúa los resultados de su trabajo y fija metas de mejoramiento con respecto a la realización de sus actividades. • Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente. • Cumple con las normas e manera detallada y sigue cuidadosamente con las normas de calidad.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas. • Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos. • Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los

		<p>que dispone su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad para manejar un lenguaje adecuado y eficaz al momento de comunicarse con otras personas, utilizando todos los medios de interpretación, sabiendo escuchar y expresar las ideas a través de los diferentes canales que ofrece la tecnología actual y los recursos con los que cuenta la organización, con el fin de desempeñarse eficiente y eficazmente en su cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios. • Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás. • Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo. • Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo. • Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas. • Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura. • Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público. • Maneja un lenguaje fluido y

		<p>siempre se hace entender de su espectador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público • Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas. • Se interesa generar comunicaciones personales eficaces. • Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.
<p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <p>Capacidad para usar correctamente los sistemas de comunicación y tecnológicos, que permiten adquirir conocimientos, asesorarse y aprovechar la información para el beneficio de la organización, utilizando las herramientas que brindan los diferentes programas de cómputo y adecuarlos al buen desempeño del cargo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo. • Conoce cuáles son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo. • Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga cualquier duda que tenga en el momento ya que cuenta con herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes. • Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que

		<p>tiene a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo. • Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo. • Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores para transformar su manera de realizar los procesos. • Brinda asesoría a quienes lo necesitan para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. • Genera estrategias innovadoras para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).

<p>LOGÍSTICA DOCUMENTAL</p> <p>Capacidad para clasificar, ubicar y gestionar, todos aquellos documentos y archivos que circulan en la organización, de tal forma que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa, pues contienen información importante para cualquier trámite, servicio o proceso, que interfiere directamente con el quehacer de la compañía.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claro que documentos se manejan en su cargo. • Conoce los lugares establecidos para la documentación de su cargo. • Se preocupa por definir lugares específicos para ubicar la documentación a su cargo. • Identifica el lugar de cualquier documento que le exija su cargo de manera inmediata.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por conocer ampliamente la ubicación de los documentos del área. • Conoce los documentos importantes de la organización y los conserva en un lugar adecuado. • Maneja programas que le permiten encontrar documentos de antigüedad en la menor brevedad. • Se preocupa por guardar los documentos que no tienen vigencia en el momento, pero que tienen repercusiones futuras.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa constantemente que el registro de documentos esté funcionando de manera correcta. • Propone sistemas de información de inventarios, que le permita visualizar la eficiencia de las entradas y salidas de documentación. • Es precavido y guarda copias de los documentos entregados

		a clientes externos e internos, en caso de reclamo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Crea bases de datos que le permitan encontrar fácilmente los documentos y brinden seguridad a la información de los clientes, sea internos o externos. • Es precavido y prefiere tener un archivo físico y uno escaneado, en caso de pérdida de documento. • Se preocupa por manejar eficazmente la documentación que ingresa y la que es entregada, conservando la confidencialidad adecuada.
<p>PROACTIVIDAD</p> <p>Capacidad para ver más allá de lo que se percibe normalmente, tomando actitudes destacadas que no son esperadas por la organización, conociendo las necesidades y exigencias de su actividad, sobrepasando las expectativas de la empresa, satisfaciendo las metas y objetivos establecidos, superando los resultados y anticipándose a los requerimientos de los clientes y de la organización, en pro del mejoramiento continuo y la calidad.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce sus responsabilidades y las realiza eficazmente. • Se interesa por aprender todo lo referente a su cargo. • Colabora en las actividades que se relacionan con su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza actividades ajenas a su cargo sin que nadie se lo pida. • Es diligente y está presto a colaborar y a ejecutar procesos que no se relacionan con su cargo. • Se adelanta a las necesidades del área y propone alternativas a cuestiones que percibe antes de que se lo exijan. • Es recursivo y elabora planes de mejora en los procesos sin que nadie se lo sugiera.

	3	<ul style="list-style-type: none"> • Da su opinión acerca de cualquier tema y toma la iniciativa en realizar propuestas de mejora. • Se caracteriza por estar atento a lo que pueda surgir en la organización. • Visualiza las posibles alternativas a problemas que se presentan y actúa acorde a sus instintos de manera eficiente sin ser supervisado.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Crea estrategias para un mejor desempeño en su cargo, sin que su superior cuestione su desempeño. • se atreve a recibir responsabilidades ajenas a su cargo y cumple de manera eficiente. • Apoya sin ser solicitado a todas las áreas de la empresa, para llevar acabo los objetivos organizacionales. • Es práctico en sus acciones y promueve la actividad en su área de trabajo, proponiendo soluciones a cualquier dificultad que se presente.

9. COMPETENCIAS DEL ROL OPERATIVO

Definición de la competencia corporativa	Nivel	Comportamiento
--	-------	----------------

<p style="text-align: center;">ATENCIÓN AL DETALLE</p> <p>Es la capacidad que tiene una persona para observar y fijarse en los detalles significativos que contienen los procesos, productos o servicios, captando rápidamente lo que involucra, verificando cada detalle y actuando conforme a los estándares de calidad establecidos, que le permitan tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar los objetivos trazados.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se da cuenta de los detalles significativos del producto o servicio, cuando las personas a su alrededor se lo muestran. • Se interesa por corregir básicamente sus funciones y los procesos que hacen parte de su quehacer diario. • Observa únicamente lo que se le presenta y no se percata de los demás elementos que puedan surgir, como la percepción del cliente del producto o servicio.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Es análogo en su quehacer diario y procura sacar conclusiones de todo lo que hace. • Es minucioso al realizar las actividades diarias, sin dejar atrás cada detalle. • Pone especial atención a cualquier instrucción y la sigue de manera estructurada y completa. • Se interesa por conocer cada sección del proceso del producto o servicio.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se fija de manera puntual en las características o posibles errores en los procesos, antes de emitir conceptos erróneos. • Tiene la facilidad de recordar y visualizar cosas que muchos no ven, como que color, tamaño, medida, olor entre otros, posee

		<p>el producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiende a dar soluciones inmediatas a problemas, ya que conoce detalladamente los procesos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Capta con facilidad detalles importantes y significativos de cualquier situación, producto o servicio. • Detecta detalles significativos, toma decisiones y acciones correctivas, para posteriormente prevenirlas. • Evita cometer errores debido a que se fija muy bien en las actividades que realiza. • Se percata de prever todo aquello que pueda afectar la organización y toma decisiones respecto a ello. • Visualiza alternativas de mejora, a través de sus conocimientos previos de los procesos y actividades de la organización, fijándose en cada pieza o parte que las conforma.
<p>TOLERANCIA A PRESION DEL TRABAJO</p> <p>Capacidad llevar a cabo las actividades de manera eficiente y de calidad, con perseverancia y constancia, aunque se encuentre en un contexto de alto grado de presión de tiempo y adversidad, cumpliendo con las exigencias y llevando a cabo los objetivos de la</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las implicaciones que tiene su cargo, y las situaciones de riesgo o presión que podrían presentarse en determinado contexto. • Es capaz de realizar las actividades de su cargo, bajo circunstancias exigentes. • Responde y desempeña su actividad cuando está en situaciones de presión de trabajo.

organización.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene presentes cada norma o lineamientos a la hora de hacer sus actividades, aunque este alcanzado de tiempo. • Mantiene controladas sus emociones y actitudes en situaciones de estrés.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su trabajo de manera enérgica y dinámica, aun en situaciones de alta exigencia. • Alcanza los objetivos que se propone en su cargo, aunque se le presenten situaciones de presión en su trabajo. • Se muestra proactivo por buscar soluciones a problemas que le generen estrés y que surjan en cualquier circunstancia. • Mantiene centrados sus objetivos en situaciones de presión, respecto a realizar sus actividades con calidad y de la manera idónea.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un nivel de desempeño eficiente, a pesar de que se presenten circunstancias de estrés o presión en su trabajo. • Se adapta fácilmente a situaciones de alta exigencia resolutive.

		<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo según los estándares de calidad y maneja adecuadamente las circunstancias de presión de tiempo. • Se preocupa por mantener un nivel de tranquilidad y optimismo, aunque las situaciones puedan ser adversas y estresantes.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se motiva ante situaciones de alta exigencia. • Se destaca en su grupo de trabajo por ser eficiente y mantener la tranquilidad en situaciones de presión de trabajo. • En situaciones de estrés, es resolutivo e idea estrategias para aprovechar el tiempo y las herramientas que dispone, según la necesidad. • Es perseverante y desempeña con eficiencia y calidad sus actividades, poniendo a favor sus fortalezas, en contextos de presión de tiempo y oposición. • Motiva a las personas con las que interactúa, transmitiéndoles tranquilidad, confianza y perseverancia, cuando se encuentran en situaciones de presión y estrés en su trabajo.
ORIENTACIÓN AL RESULTADO Capacidad que tiene una persona para emprender eficientemente,	1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple de manera básica con las tareas que se le asignan. • Es práctico y organizado al realizar sus funciones. • Deja que otros lo asesoren en

<p>las actividades diarias de su quehacer, enfocadas al cumplimiento de todas las responsabilidades y exigencias de su cargo, alcanzando los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores, incrementando la calidad y garantizando solidez en los procesos de la organización.</p>		<p>cualquier actividad que no tenga conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se informa de las modificaciones o cambios en las metas de la organización y de los resultados que sean obtenido.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa cuando necesita seguir un régimen organizado de sus actividades y lo plasma para tener mayor ejecución. • Se compromete cuando se trazan las metas organizacionales. • Gestiona sus procesos y se enfoca diariamente en los objetivos de su cargo y los de la organización. • Planea día a día sus actividades.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoca sus acciones al mejoramiento de sus actividades, desempeñándose idóneamente en su cargo y dándole un valor agregado. • Propone planes de acción correctiva y preventiva, a los posibles errores o fallas que se puedan presentar. • Se preocupa por fortalecer sus competencias organizacionales, participando en actividades que las mejoren.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre dispone de alternativas para realizar las actividades según las necesite. • Responde a diferentes

		<p>objetivos o procesos de manera simultánea, efectuándolos de manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por promover la comunicación, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la organización. • Gestiona los indicadores de su cargo por iniciativa propia, verificando el alcance de los objetivos y proponiendo mejoras.
<p>MANEJO EFICAZ Y EFICIENTE DE EQUIPOS Y MAQUINARIA</p> <p>Capacidad para manejar y utilizar las herramientas y equipos de la organización y los pertenecientes a su cargo, manteniéndolos en buen estado y optimizando su uso, a través de la aplicación de las normas de seguridad y la utilización adecuada y oportuna de los implementos de seguridad ocupacional, con el fin de llevar a cabo las actividades de su cargo de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las herramientas, equipos y maquinaria que se utilizan en los procesos establecidos para su cargo. • Maneja las máquinas o equipos relacionados con los diferentes procesos del cargo. • Se preocupa por conocer básicamente, el manejo adecuado de los equipos y maquinaria que interfiere en las actividades de su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce ampliamente la maquinaria que es utilizada en cada proceso de la organización y tiene encuenta los implementos de seguridad que debe usar. • Investiga el funcionamiento de cada equipo y maquinaria para ser utilizado de la mejor manera. • Se preocupa por manejar y utilizar de manera eficaz y eficiente los equipos de la

		organización.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue la diferencia de manejo de los diferentes equipos que posee la organización. • Conoce los requerimientos de cada equipo o maquinaria, para su buen funcionamiento y uso. • Se preocupa por gestionar los recursos de los que dispone a organización, para mejorar el flujo de los procesos y evitar fallas en los equipos. • Se caracteriza por promover el mantenimiento de la maquinaria y equipos en la organización.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Es previsor y conoce plenamente el funcionamiento de los equipos y maquinaria, así que se prevé su capacidad, agotamiento y mantenimiento. • Establece estrategias para que los integrantes del equipo de trabajo, conozcan el funcionamiento de los equipos y la maquinaria de la organización y a su vez la seguridad que se implementa para su uso. • Asesora en todo lo posible a las personas de la organización, para que puedan operar los equipos y maquinaria de la mejor manera. • Optimiza los recursos de la organización y establece alternativas de uso.

<p>ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS</p> <p>Capacidad que tiene una persona para adaptarse física y emocionalmente, a los cambios de entorno, teniendo importante consideración en las normas de la organización, facilitándole la realización de las actividades que son propias del cargo, desempeñándose eficazmente en cualquier contexto organizacional, ya sea en el trabajo en equipo, situaciones de presión o posibles cambios en la estructura de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Es tolerante ante los cambios que surgen en su cargo. • Esta consiente de los imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento de su actividad. • Acepta las implicaciones que su cargo le puede proponer en cualquier momento.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta completamente a las exigencias de su cargo. • Cumple con las normas establecidas respecto a su cargo. • Se le facilita relacionarse con todo tipo de personas, sean clientes internos o externos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se le facilita adaptarse a cualquier ambiente y contexto. • Se compromete con sus responsabilidades y con el régimen organizacional. • Interactúa eficazmente con las personas que interfieren en sus actividades.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Posee control total de sus emociones y actitudes frente a cualquier situación y contexto organizacional. • Se le facilita apropiarse de tareas ajenas a su cargo y las realiza de manera eficiente. • Demuestra motivación y optimismo frente a cambios repentinos o innovadores de la organización. • Acata las normas sin dificultad.

29.1.1 ESTRUCTURA DE CARGOS POR ROLES

ROL	CARGOS
Directivo o gerencial	Gerente general
Estratégico o de coordinación	Coordinadora de Gestión Humana
	Contador
Técnico	Auxiliar Administrativo
Operativo	Operario
	Patinador
	Conductor

29.1.2 PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

- MANUAL DE COMPETENCIAS

10.ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Cargo	GERENTE GENERAL
Reporta a	N/A
Rol	DIRECTIVO O GERENCIAL
Área	ADMINISTRIVA
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	SUPERIOR: Ingenierías, Administración, Economía, Contaduría, Derecho o Carreras afines.
Formación	Profesional
Experiencia	5 años trabajando en áreas administrativas.
Equivalencia	N/A
Conocimientos específicos/ técnicos	Dominio de idioma ingles u otro, manejo de programas Excel, Word, entre otros.

NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	4	70% - 100%
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	4	80% - 100%
CONOCIMIENTO NORMATIVO	4	90% - 100%
VISIÓN ESTRATÉGICA	4	70% - 100%
LIDERAZGO	4	70% - 100%

11. ROL ESTRATEGICO O DE COORDINACION

2.1 Primer cargo rol estratégico

Cargo	DIRECTOR (A) DE GESTION HUMANA
Reporta a	GERENTE
Rol	ESTRATEGICO O DE COORDINACION
Área	ADMINISTRATIVA
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	SUPERIOR: Ingenierías, Administración, Psicología o Carreras afines
Formación	Profesional
Experiencia	2 años trabajando en áreas administrativas
Equivalencia	1 año de experiencia y una maestría en carreras afines
Conocimientos específicos/ técnicos	Idiomas, manejo de programas Excel, Word, entre otros.

NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ORGANIZACIÓN	4	70% -100%
PLANEACIÓN	4	90% - 100%
COMUNICACIÓN	4	70% -100%
GESTION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS	4	80% -100%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	3	50% - 80%

2.2 Segundo cargo rol estratégico

Cargo	CONTADOR
Reporta a	GERENTE
Rol	ESTRATEGICO O DE COORDINACION
Área	ADMINISTRATIVA
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	SUPERIOR: Contador público o Carreras afines
Formación	Técnico o profesional
Experiencia	2 años trabajando en el área financiera
Equivalencia	1 año de experiencia y carrera profesional en áreas afines
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de programas Excel, Word, entre otros.

NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ORGANIZACIÓN	4	70% -100%
PLANEACIÓN	3	60% - 80%
COMUNICACIÓN	3	60% - 80%
GESTION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS	4	80% -100%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	4	70% - 100%

12.ROL TÉCNICO

Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Reporta a	GERENTE
Rol	TECNICO
Área	ADMINISTRATIVA
Número de cargos iguales	1
REQUISITOS	
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	TECNOLÓGICO: Tecnología Industrial, Mecánica, Financiera o Carreras Afines TECNICO: Auxiliares o estudios afines.
Formación	Tecnólogo o técnico
Experiencia	6 meses trabajando en el área administrativa
Equivalencia	✓ 6 meses de practica en áreas afines ✓ Carrera profesional en áreas afines
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de programas, Excel, Word, bases de datos, entre otros.

NIVELES REQUERIDOS

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
CAPACIDAD ANALÍTICA	4	60% - 100%
ORGANIZACIÓN	4	60% - 100%
COMUNICACIÓN	4	90% - 100%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	4	80% - 100%
LOGÍSTICA DOCUMENTAL	4	90% - 100%
PROACTIVIDAD	4	90% - 100%

13. ROL OPERATIVO

4.1 primer cargo rol operativo

Cargo	OPERARIO	
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Rol	OPERATIVO	
Área	PRODUCCION	
Número de cargos iguales	6	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	Básica secundaria o técnica	
Formación	Básica	
Experiencia	12 meses trabajando en carpintería o en áreas afines	
Equivalencia	N/A	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de maquinaria y herramientas industriales.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ATENCIÓN AL DETALLE	4	90% -100%
TOLERANCIA A PRESIÓN DEL	4	70% - 100%

TRABAJO		
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	80% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	4	90% -100%
ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	4	80% -100%

4.2 Segundo cargo rol operativo

Cargo	CONDUCTOR	
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Rol	OPERATIVO	
Área	PRODUCCION	
Número de cargos iguales	4	
REQUISITOS		
CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA	
Educación	Básica secundaria o técnica	
Formación	Básica	
Experiencia	12 meses trabajando en cargos similares	
Equivalencia	N/A	
Conocimientos específicos/ técnicos	Manejo de automóviles, camiones de carga.	
NIVELES REQUERIDOS		
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ATENCIÓN AL DETALLE	3	70% -100%
TOLERANCIA A PRESIÓN DEL TRABAJO	4	80% - 100%
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	90% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	4	60% -100%

ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	3	70% -100%
---	---	-----------

4.3 Tercer cargo rol operativo

Cargo	PATINADOR
Reporta a	GERENTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Rol	OPERATIVO
Área	PRODUCCION
Número de cargos iguales	1

REQUISITOS

CRITERIOS	CONDICIÓN REQUERIDA
Educación	Básica secundaria o técnica
Formación	Básica
Experiencia	12 meses trabajando en cargos similares
Equivalencia	N/A
Conocimientos específicos/ técnicos	

NIVELES REQUERIDOS

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	MARGEN REQUERIDO
ATENCIÓN AL DETALLE	4	70% -100%
TOLERANCIA A PRESIÓN DEL TRABAJO	3	60% - 80%
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	4	90% -100%
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	1	30% - 50%
ADAPTABILIDAD AL ENTORNO Y A LAS NORMAS	4	70% -100%

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DEL RISARALDA

Marque con una x en cada uno de los siguientes enunciados, especificando la opción que considere acertada y coincida con el comportamiento habitual practicado en su cargo, donde:

1: Nunca; se refiere a la no ejecución del comportamiento de competencia.

2: Ocasionalmente; hace referencia a que pocas veces tiene esta actitud o comportamiento.

3: Frecuentemente; quiere decir que la mayoría de las veces tiene esa actitud o comportamiento.

4: Siempre; quiere decir que es habitual realizar este comportamiento.

Recuerde que los resultados que se obtengan en esta evaluación, son de gran importancia y beneficio para toda la organización, y dependerán de la sinceridad y transparencia con que responda los siguientes comportamientos en cuestión.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL DIRECTIVO O GERENCIAL

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información				

adecuada.				
6. Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para				

satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que				

servan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y				

por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				

66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o				

productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Tiene relaciones básicas con el grupo de trabajo.				
94. Se preocupa por reconocer y motivar a los colaboradores.				
95. Realiza seguimiento para medir el cumplimiento de las tareas y establece planes de acción.				
96. Encomienda a los integrantes del equipo, diferentes responsabilidades y hace evaluaciones periódicas para determinar los resultados.				
97. Propone planes de acción para la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos.				
98. Programa reuniones constantes con su equipo de trabajo y se preocupa por motivarlos en el momento adecuado.				
99. Comunica de manera oportuna y adecuada, los inconvenientes y novedades que surjan en sus equipos de trabajo y en la organización.				

100. Realiza evaluaciones constantes para medir los resultados y fija acciones de mejora.				
101. Valora las competencias, el esfuerzo y empeño, con el que laboran sus equipos de trabajo.				
102. Toma control total para lograr que sus colaboradores se enfoquen en los objetivos.				
103. Se preocupa por ser un prototipo ejemplar y lucha por crear un ambiente de trabajo ideal.				
104. Respeta y toma en cuenta cada una de las opiniones de sus colaboradores y realiza reconocimientos por su trabajo.				
105. Conoce las debilidades y fortalezas de cada integrante de su equipo de trabajo, por lo tanto regula sus niveles de exigencia y los incentiva al mejoramiento continuo.				
106. Proporciona los recursos necesarios, para que los colaboradores puedan ejecutar sus tareas de manera eficiente.				
107. Brinda confianza a sus equipos de trabajo y se caracteriza por ser accesible a la hora de resolver sus dudas y preocupaciones frente a los objetivos propuestos.				
108. Se preocupa por el bienestar de cada integrante de la organización, reconoce su buen desempeño y lo motiva de manera efectiva.				
109. Conoce cuál es el comportamiento y lenguaje adecuados, para dirigirse a las personas en cualquier entorno.				
110. Se concentra y está atento a propuestas planteadas por el negociante.				
111. Demuestra visión y plantea estrategias para persuadir a su cliente.				
112. Manifiesta sus opiniones, pensamientos y conocimientos en el momento adecuado.				
113. Procura hacer propuestas asertivas para lograr acuerdos positivos.				
114. Menciona y tiene claros sus conocimientos para				

defenderlos cuando se presente la situación.				
115. Respeta las opiniones y pensamientos de los demás y sabe aceptarlos en el momento indicado.				
116. Se prepara día a día para enfrentarse a los retos que se le presenten y estudia alternativas que pueda utilizar en determinada situación.				
117. Plantea acciones estratégicas al presentarse situaciones de riesgo, evitando conflictos o discrepancias entre los negociantes.				
118. Manifiesta una conducta pacífica y tranquila, aunque sus valores personales estén en juego, para obtener la negociación esperada por la organización.				
119. Es arriesgado a la hora de proponer alternativas, pues ve oportunidades de negocio favorables.				
120. Propone ideas que centren la atención del público y que generen impacto en la toma de decisiones.				
121. Adopta sabiduría que permite tener una comunicación efectiva con la persona involucrada.				
122. Se adapta al entorno en cuestión y analiza cómo aprovechar las situaciones a su beneficio.				
123. Aplica el dialogo entre las partes interesadas, demostrando confianza y respeto por las decisiones de los demás, infiltrándose de manera estratégica para llevar a cabo los objetivos.				
124. Alcanza lo que se propone, ya que es astuto, persuasivo, y perseverante cuando sabe que hay una oportunidad de negocio.				
125. Mantiene su espíritu de liderazgo, lo que le permite desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el transcurso de la negociación.				
126. Posee un conocimiento básico de las leyes que interfieren en la actividad cotidiana de la empresa y las decisiones que deben tomarse basadas en los reglamentos establecidos por la ley.				

127. entiende y analiza las normas básicas que tienen aplicabilidad en cada cargo de la organización.				
128. Se caracteriza por atender todos los problemas que surjan en la empresa, a través de las leyes que la acobijan				
129. Conoce ampliamente el reglamento interno de la organización y como aplicarlo.				
130. Se mantiene actualizado de las leyes que se renuevan o modifican, verificando la vigencia y aplicabilidad para la organización.				
131. Conoce profundamente los procesos de la empresa, y esta vigilante de que ninguna norma pase desapercibida, incluyendo los derechos y deberes de los colaboradores.				
132. Mantiene a la mano, tanto el reglamento interno, como el manual de normas de la organización y da ejemplo de su cumplimiento.				
133. Está presto a toda persona que necesite asesoría respecto al tema de las leyes corporativas, pues le interesa que sean aplicadas por todos.				
134. Defiende y hace cumplir los derechos y leyes que cobijan a los colaboradores de la empresa.				
135. Conoce ampliamente los temas legislativos del país y se interesa por conocer los internacionales.				
136. Se percata de que sus acciones y actividades corporativas sean consecuentes con los lineamientos establecidos por la ley.				
137. Incursiona en diferentes campos de leyes, por si en algún momento requiere de ellos.				
138. Cuenta con conocimientos profundos y detallados del contenido de las leyes existentes y aplicables a la organización.				
139. Realiza cambios y modificaciones a las normas o reglamentos internos de la empresa con el fin de mejorar continuamente siempre y cuando lo amerite.				
140. Se preocupa por promover las leyes o normas de prioridad para la empresa y le interesa la opinión que tengan los colaboradores de estas.				

141. Es previsor y plantea estrategias que faciliten el entendimiento de las normas, por parte de toda la organización, evitando posibles incumplimientos.				
142. Motiva a su personal a cargo para que se interesen por el tema legislativo, incentivando su cumplimiento.				
143. Actualiza los conocimientos acerca de los comportamientos del mercado.				
144. Estudia las necesidades y la proyección que demanda su cargo.				
145. Plantea actividades que ayuden al posicionamiento de la organización, por medio de los recursos que dispone su cargo.				
146. Interactúa con diferentes empresas para conocer procesos nuevos que ayuden al mejoramiento de las actividades de la organización.				
147. Visualiza las oportunidades que tiene la organización para posicionarse en el mercado existente.				
148. Propone acciones de mejora continua, lo que hace que la empresa crezca y se logren las metas propuestas.				
149. Estudia lo negativo de la organización y las convierte en fortalezas.				
150. Propone estrategias para que la empresa se posicione y abarque nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional.				
151. Construye indicadores exigentes para mejorar su desempeño y comparte las novedades a todos los colaboradores.				
152. Detecta eficientemente las oportunidades para entrar al mercado y fija objetivos ambiciosos para llegar a este.				
153. Administra eficientemente los recursos que tiene en su poder y gestiona los que son necesarios para el logro de objetivos.				
154. Retroalimenta los conocimientos adquiridos y los actualiza, con el fin de transmitirlos a los trabajadores.				
155. Se propone estrategias y metas de manera persistente, es arriesgado y visualiza oportunidades en situaciones exigentes.				
156. Comunica las posibles novedades que surjan de las				

actividades que se realizan en determinado equipo de trabajo.				
157. Ejerce control de todas las actividades que están a cargo de los colaboradores.				
158. Es capaz de supervisar las actividades de un grupo de personas.				
159. Dirige las actividades de cada persona a su cargo, al logro de objetivos.				
160. Retroalimenta diariamente a su personal a cargo, de los logros y las metas que están en cuestión.				
161. Se interesa por las actividades particulares que realiza cada colaborador y su aporte al proceso.				
162. Fija estrategias de trabajo que permitan el buen desempeño y el logro de objetivos.				
163. Motiva a los colaboradores, demostrándoles agradecimiento por los resultados obtenidos a través de su desempeño.				
164. Reconoce las competencias que tiene cada colaborador y se basa en ellas para identificar que responsabilidades puede encomendar, garantizando el cumplimiento de estas.				
165. Respeta los pensamientos e ideas que expresa cada integrante, acata las propuestas y reconoce el trabajo que ejecutan los colaboradores.				
166. Mantiene al tanto de todo lo que considera necesario y relevante, a los integrantes de su equipo para que tengan claridad de la situación y propongan mejoras.				
167. Defiende cuando es conveniente los intereses de cada colaborador ante cualquier situación.				
168. Mantiene motivado y con actitud positiva a su equipo de trabajo, para poder lograr los objetivos sin importar lo obstáculos que se presenten.				
169. Transmite emoción y empeño a los colaboradores, para facilitar su entrega y asegurar el cumplimiento de las metas trazadas.				
170. Realiza seguimiento constante de los resultados que son arrojados por el grupo de trabajo.				
171. Permite que su equipo de trabajo se exprese cuando es necesario, tomando en cuenta cada opinión y dando consejos cuando así se requiera.				

EVALUACION DE DESEMPEÑO ROL ESTRATEGICO O DE COORDINACIÓN

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
6. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita				

satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				

31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. Coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos,				

independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas,				

simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				

83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Se interesa por mantener su puesto organizado.				
94. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.				
95. Establece las prioridades de su quehacer diario, para llevarlas a cabo de manera organizada.				
96. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.				
97. Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una.				
98. ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización.				
99. Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad.				
100. Se preocupa por tener cada elemento en su lugar.				
101. Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.				
102. Se interesa por transmitir orden en su cargo.				

103. Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades.				
104. Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente.				
105. Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.				
106. Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas.				
107. Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos.				
108. Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo.				
109. Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.				
110. Plantea estrategias para realizar las actividades diarias de manera eficiente, a través de los lineamientos establecidos.				
111. Planea el desarrollo de las actividades relacionadas con su cargo.				
112. Desarrolla las actividades de su quehacer según la estructura de las directrices organizacionales.				
113. Demuestra interés para implementar una nueva forma de desarrollar sus actividades.				
114. Visualiza los objetivos de su actividad, para generar nuevas alternativas en su ejecución.				
115. Es receptivo y constantemente cambia la manera de realizar sus actividades para encontrar la mejor.				
116. Efectúa estratégicamente las actividades de su cargo o de otras actividades que le son ajenas.				
117. Establece prioridades a la hora de realizar sus actividades y determina cual genera mayor impacto a la organización.				
118. Crea planes de acción que mejoren la estructura organizacional o los mismos procesos.				
119. Innova constantemente en las estrategias que utiliza para ser eficiente en su cargo.				
120. Realiza seguimiento de sus acciones, para implementar mejoras continuas.				
121. Mide a través de indicadores, los resultados que obtiene en su cargo.				

122. Recibe los aportes que pueden generar terceros, para obtener mejores estrategias y alternativas.				
123. Motiva a otras personas para que implementen planes de acción y verifiquen que posibles fallas hay en los sistemas establecidos y que interfieren en su quehacer diario.				
124. Visualiza de manera frecuente la percepción que tiene el entorno de la organización, y toma la iniciativa para adaptar estrategias críticas y programas de mejora.				
125. Realiza constante seguimiento a los planes que ha ejecutado, para determinar los resultados obtenidos o la adaptación de posibles mejoras.				
126. Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios.				
127. Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás.				
128. Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo.				
129. Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.				
130. Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo.				
131. Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas.				
132. Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura.				
133. Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a ellos.				
134. Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público.				
135. Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador.				
136. Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.				
137. Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público				
138. Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas.				

139. Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces.				
140. Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.				
141. Utiliza de manera eficiente los recursos con los que cuenta el cargo.				
142. Gestiona los recursos que dispone para desempeñar las actividades de su cargo.				
143. Conoce como disponer de los recursos tanto intangibles como tangibles y sacarles provecho.				
144. Gestiona constantemente la buena utilización de los recursos con los que cuenta la organización.				
145. Reconoce la importancia de cuidar los recursos con los que cuenta la organización.				
146. Aprovecha cualquier situación para economizar los recursos que interfieren en los procesos de la empresa.				
147. Propone estrategias para la utilización correcta de los recursos con los que cuenta la organización.				
148. Se preocupa por conocer los recursos que necesita cada cargo y gestiona su desarrollo.				
149. Se interesa por realizar un control de los recursos que posee la organización para determinar si se han administrado de manera eficiente.				
150. Promueve actividades que potencien el conocimiento y las capacidades de los colaboradores en la organización.				
151. Incentiva a los demás para que apliquen una óptima utilización de los recursos de la organización.				
152. Aplica estrategias que promuevan la prolongación de los recursos que tiene la organización.				
153. Concientiza a las personas a su alrededor de las ventajas de ahorrar y conservar el medio ambiente y lo aplica tanto en su trabajo como en su entorno.				
154. Reconoce las capacidades brillantes que puedan tener los colaboradores y establece estrategias para aprovecharlas.				
155. Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo.				
156. Conoce cuales son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo.				

157. Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.				
158. Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes.				
159. Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo.				
160. Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.				
161. Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo.				
162. Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo.				
163. Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.				
164. Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos.				
165. Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.				
166. Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).				

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ROL TÉCNICO

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información				

adecuada.				
6. Conserva una actitud amable y confiable hacia los clientes.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier				

necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				

35. coopera en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				
37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y				

por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				

67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la				

estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				
90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Es capaz de percibirlos riesgos de cualquier situación.				
94. Conoce y entiende las prioridades que debe tener a la hora de realizar sus actividades.				
95. Es crítico y analítico a la hora de resolver los problemas que le pueden surgir en su cargo.				
96. Identifica las implicaciones de cada parte de manera detallada de cualquier problema y conoce los efectos que puede generar.				
97. Plantea soluciones óptimas partiendo del análisis de los detonantes.				
98. Analiza las consecuencias de los efectos, para obtener la solución conveniente a cualquier situación riesgosa.				
99. Se le facilita entender situaciones complejas que ameritan análisis exhaustivo de las situaciones.				
100. Es propositivo y plantea mejoras inmediatas a problemas puntuales que se presenten.				
101. Posee un paso a paso de sus actividades y es minucioso				

de cada detalle en su cargo.				
102. Propone estrategias para resolver los problemas según la prioridad a través de un análisis sistematizado.				
103. Se caracteriza por proponer nuevas formas de pensamiento entre las personas que interactúa, para que adopten una cultura analítica.				
104. Construye un nivel de análisis a través de procesos de lectura, que le permiten mejorar su análisis y enriquecer sus conocimientos.				
105. Toma decisiones acertadas basadas en el análisis de variables que se ven involucradas en los procesos.				
106. Se interesa por mantener su puesto organizado.				
107. Se preocupa por realizar de manera estructurada sus actividades.				
108. Establece las prioridades de su quehacer diario para llevarlas a cabo de manera organizada.				
109. Se programa respecto a las actividades y el tiempo del que dispone.				
110. Define una programación detallada de sus actividades diarias, estableciendo horarios para cada una.				
111. ubica cada documento en su lugar y se caracteriza por conocer su localización.				
112. Controla el tiempo del que dispone para realizar cada actividad.				
113. Se preocupa por tener cada elemento en su lugar.				
114. Conoce las ventajas que tiene ser organizado en su labor, ya que disminuye el estrés y economiza tiempo.				
115. Se interesa por transmitir orden en su cargo.				
116. Evalúa los resultados de su trabajo y establece prioridades de mejoramiento en la realización de sus actividades.				

117. Mantiene un orden de ideas para cada situación que se presente.				
118. Cumple con los objetivos de manera organizada y sigue cuidadosamente las normas de calidad.				
119. Incentiva constantemente a que otros apliquen la manera estructurada de hacer las cosas.				
120. Se interesa por programar actividades en la empresa, pues es organizado al administrar recursos.				
121. Administra de manera eficiente y adecuada los recursos de los que dispone su cargo.				
122. Se caracteriza por ser una persona organizada dentro y fuera de la empresa.				
123. Conoce la manera correcta para redactar cartas, documentos y oficios.				
124. Se preocupa porque su redacción y lenguaje sean claros y efectivos a la hora de informar a los demás.				
125. Conoce la forma adecuada de utilizar los equipos de comunicación con los que cuenta su cargo.				
126. Se interesa porque las personas entiendan lo que trata de comunicar.				
127. Se preocupa por entender y hacerse entender de los clientes internos y externos relacionados con su cargo.				
128. Actualiza su lenguaje, trata de pulirlo y enriquecerlo, para mejorar cada día al dirigirse a las personas.				
129. Se caracteriza por redactar utilizando frases que destaquen su buena escritura.				
130. Se preocupa por presentar informes que sean explícitos y entendibles, con el fin de que cualquier persona acceda a				

ellos.				
131. Presenta informes de manera comprensible, clara y eficiente para cualquier público.				
132. Maneja un lenguaje fluido y siempre se hace entender de su espectador.				
133. Hace uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para comunicarse.				
134. Utiliza un lenguaje diplomático al momento de dirigirse a cualquier público				
135. Se caracteriza por tener una forma particular de comunicarse con las demás personas.				
136. Se interesa por generar comunicaciones personales eficaces.				
137. Se destaca por manejar un nivel de escritura alto en cualquier ámbito requerido.				
138. Sabe utilizar los diferentes programas que posee la organización, a la hora de desempeñarse en su cargo.				
139. Conoce cuáles son los sistemas tecnológicos que facilitan el desempeño en su cargo.				
140. Aprovecha las ventajas que le brinda los avances tecnológicos para ser eficiente en el cargo.				
141. Investiga cualquier duda que tenga en el momento, ya que cuenta con las herramientas idóneas que ayudan a resolver sus inquietudes.				
142. Mantiene actualizado de los avances tecnológicos que apliquen para los procesos que tiene a su cargo.				
143. Se adapta fácilmente a los cambios tecnológicos y trata de sacar beneficios propios.				
144. Utiliza eficazmente los equipos tecnológicos con los que				

cuenta su cargo y los adapta a las actividades de su trabajo.				
145. Se interesa por aprender nuevas técnicas de presentación, elaboración o desarrollo de actividades siempre y cuando aporte a su cargo.				
146. Propone nuevas técnicas de mejoramiento en los procesos de la organización, basadas en avances tecnológicos.				
147. Se actualiza constantemente acerca de los equipos o sistemas innovadores, para transformar su manera de realizar los procesos.				
148. Brinda asesoría a quienes lo necesitan, para promover el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.				
149. Genera estrategias innovadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos tengan acceso a la información de la empresa mediante las nuevas tecnologías (por medio de páginas web, intranet, entre otras).				
150. Tiene claro que documentos se manejan en su cargo.				
151. Conoce los lugares establecidos para la documentación de su cargo.				
152. Se preocupa por definir lugares específicos para ubicar la documentación a su cargo.				
153. Identifica el lugar de cualquier documento que le exija su cargo de manera inmediata.				
154. Se caracteriza por conocer ampliamente la ubicación de los documentos del área.				
155. Conoce los documentos importantes de la organización y los conserva en un lugar adecuado.				
156. Maneja programas que le permiten encontrar documentos de antigüedad en la menor brevedad.				
157. Se preocupa por guardar los documentos que no tienen vigencia en el momento, pero que tienen repercusiones				

futuras.				
158. Revisa constantemente que el registro de documentos esté funcionando de manera correcta.				
159. Propone sistemas de información de inventarios, que le permita visualizar la eficiencia de las entradas y salidas de documentación.				
160. Es precavido y guarda copias de los documentos entregados a clientes externos e internos, en caso de reclamo.				
161. Crea bases de datos que le permitan encontrar fácilmente los documentos y brinden seguridad a la información de los clientes, sea internos o externos.				
162. Es precavido y prefiere tener un archivo físico y uno escaneado, en caso de pérdida de documento.				
163. Se preocupa por manejar eficazmente la documentación que ingresa y la que es entregada, conservando la confidencialidad adecuada.				
164. Conoce sus responsabilidades y las realiza eficazmente.				
165. Se interesa por aprender todo lo referente a su cargo.				
166. Colabora en las actividades que se relacionan con su cargo.				
167. Realiza actividades ajenas a su cargo sin que nadie se lo pida.				
168. Es diligente y está presto a colaborar y a ejecutar procesos que no se relacionan con su cargo.				
169. Se adelanta a las necesidades del área y propone alternativas a cuestiones que percibe antes de que se lo exijan.				
170. Es recursivo y elabora planes de mejora en los procesos sin				

que nadie se lo sugiera.				
171. Da su opinión acerca de cualquier tema y toma la iniciativa en realizar propuestas de mejora.				
172. Se caracteriza por estar atento a lo que pueda surgir en la organización.				
173. Visualiza las posibles alternativas a problemas que se presentan y actúa acorde a sus instintos de manera eficiente sin ser supervisado.				
174. Crea estrategias para un mejor desempeño en su cargo, sin que su superior cuestione su desempeño.				
175. se atreve a recibir responsabilidades ajenas a su cargo y cumple de manera eficiente.				
176. Apoya sin ser solicitado a todas las áreas de la empresa, para llevar acabo los objetivos organizacionales.				
177. Es práctico en sus acciones y promueve la actividad en su área de trabajo, proponiendo soluciones a cualquier dificultad que se presente.				

EVALUACION DE DESEMPEÑO ROL OPERATIVO

Conductas o Actitudes	1	2	3	4
1. Brinda información básica de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades básicas que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Esta dispuesto a recibir las solicitudes o inquietudes de los clientes.				
4. Efectúa solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, independientemente de sus posibles inquietudes.				
5. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				

6. Conoce la manera básica de dirigirse a los clientes y las herramientas que dispone su cargo para brindarles información adecuada.				
7. Demuestra interés a la hora de atender los clientes y se preocupa por que estén satisfechos con su servicio.				
8. Se muestra diligente por resolver las solicitudes de los clientes.				
9. Se preocupa por brindar atención inmediata y de calidad, resolviendo cualquier inquietud que se tenga del servicio o producto.				
10. Se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente a la hora de comunicarse con los clientes.				
11. Tiene la facilidad de entender las necesidades de los clientes, independientemente que se expresen de manera verbal o gestual.				
12. Actúa de manera incansable por cumplir de manera satisfactoria con la prestación del servicio a los clientes.				
13. Brinda información adecuada, completa, oportuna, preocupándose por que esta sea comprensible para los clientes.				
14. Tiene muy definido las necesidades de los clientes internos y externos, y las transmite cuando se amerita.				
15. Conoce ampliamente las herramientas y los medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita satisfacer cualquier inquietud de los clientes de manera oportuna, clara e inmediata.				
16. Se preocupa por medir la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
17. Evalúa su manera de atender a los clientes y establece alternativas de mejora en su servicio.				
18. Se anticipa a los problemas que pueden presentarse si no se cumple con los requerimientos establecidos en el servicio y por ende trata de resolverlos en el momento.				
19. Es consciente de que su servicio es de vital importancia para la organización y procura siempre estar presto a cualquier necesidad del cliente.				
20. Trata por todos los medios de encontrar soluciones para satisfacer al cliente y si encuentra fallas toma la iniciativa de				

corregirlos.				
21. Se interesa en el cliente tanto de manera profesional como personal, independientemente de su estrato social o su problemática en cuestión.				
22. Realiza eficientemente las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
23. Se preocupa por la convivencia y la actitud que genera en su equipo de trabajo.				
24. Comunica cualquier novedad que afecte el funcionamiento del equipo del trabajo.				
25. Conoce tanto sus debilidades, como sus fortalezas, y en qué grado pueden aportarle al equipo.				
26. Colabora con el trabajo de equipo de manera diligente, independientemente de sus intereses personales.				
27. Cumple con sus labores y compromisos con el equipo de manera puntual.				
28. Socializa cualquier dificultad presentada en cualquier circunstancia, para evitar inconvenientes futuros que afecten al equipo de trabajo.				
29. Retroalimenta información que considere valiosa de manera efectiva a su equipo de trabajo.				
30. Se interesa por mantener la armonía y solidaridad en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas grupales.				
31. Es considerado por su equipo de trabajo por ser solícito y colaborador.				
32. Mantiene una actitud amable y diligente con su equipo de trabajo.				
33. Se adapta con facilidad a los cambios, a la presión y a las exigencias que surgen en su equipo de trabajo.				
34. Se preocupa por establecer lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para incentivar la eficiencia de los resultados.				
35. Cooperar en el logro de buenas relaciones interpersonales, que sirvan para mejorar el compromiso, la productividad de cada integrante al logro de los objetivos.				
36. se interesa en proponer mejoras y alternativas que aporten valor agregado al equipo de trabajo.				

37. se destaca por motivar a su equipo de trabajo, demostrándoles interés por los objetivos y metas grupales.				
38. Se apropia de los objetivos grupales por iniciativa propia y trata de aportar sus capacidades, conocimientos y actitudes en el logro de estos.				
39. Se prepara constantemente para aportar mucho más al equipo de trabajo, sin que otros le digan.				
40. Se preocupa porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de prestar su ayuda tanto de manera personal como profesional.				
41. Conoce las normas de calidad establecidas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
42. Realiza sus actividades diarias asignadas, bajo las normas de calidad establecidas.				
43. Permite asesoría para realizar las actividades propias de su cargo.				
44. Es organizado y verifica la calidad de sus actividades.				
45. Se preocupa por que sus actividades estén bien realizadas, rigiéndose por las normas de calidad, aunque no lo estén supervisando.				
46. Se interesa por aportar sus conocimientos y habilidades en la prestación de los servicios institucionales aunque su cargo no se lo exija.				
47. Se compromete con el cumplimiento de los objetivos, independientemente de la presión que ejerza, sin dejar atrás la calidad del servicio o producto.				
48. Se orienta en la mejora continua ejecutando sus actividades de manera idónea.				
49. Utiliza los recursos que tiene a su cargo de manera adecuada y hace lo posible por mantenerlos en buen estado para su óptimo funcionamiento y aporte calidad en el servicio.				
50. Es previsor y conoce las consecuencias de cometer errores y por ende corrige sus acciones de inmediato.				
51. Planea detalladamente sus actividades para evitar errores, asegurándose de brindar un producto o servicio de calidad.				
52. Cuando realiza sus actividades diarias, visualiza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio.				
53. Se propone alcanzar constantemente objetivos y hace				

medibles sus indicadores aunque su cargo no lo exija.				
54. Visualiza como pueden estar enfocadas sus actividades a satisfacer al cliente y propone alternativas de mejora.				
55. Se compromete tanto personal como profesional con sus actividades y se siente motivado por realizar permanentemente con calidad sus actividades.				
56. Corrige y retroalimenta a su equipo de trabajo de los posibles errores, para que no se vuelvan a presentar.				
57. Es propositivo y a menudo trata de aportar ideas para mejorar el servicio o producto.				
58. Asume riesgos importantes, innova y mejora los procesos que ejecuta en su cargo, dándole valor agregado y calidad al producto o servicio.				
59. Verifica cada actividad al terminarla, asegurándose de que este bien realizada.				
60. Conoce la importancia de su actividad para la organización y para el alcance de los objetivos, por eso cada día demuestra esfuerzo y tenacidad por alcanzar la calidad.				
61. Utiliza los recursos que dispone de manera eficiente.				
62. Deposita su propia basura de manera adecuada, y en los recipientes asignados para cada uno de estos.				
63. Conoce las normas establecidas dentro de la organización para cuidar el medio ambiente.				
64. Se le hace fácil recoger residuos de otras personas, simplemente para ver el área limpia.				
65. Reutiliza los recursos de los que dispone su cargo si tiene la posibilidad.				
66. Aprovecha cualquier situación para ahorrar recursos y disminuir cualquier actividad que afecte al medio ambiente.				
67. Motiva a las personas a su alrededor, para que sean más consientes con el medio ambiente.				
68. Propone alternativas que incrementen la cooperación con el medio ambiente.				
69. Se caracteriza por tomar la iniciativa para depositar residuos sin importar que sean propios o de los demás.				
70. Plantea mejoras en los procesos, para optimizar el consumo de recursos.				
71. Se preocupa por que toda la organización cumpla con las				

normas ambientales que rigen la empresa.				
72. Se destaca por ser un ejemplo de ambientalista dentro y fuera de las instalaciones de la organización.				
73. Propone estrategias para mejorar cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.				
74. Es recursivo y siempre tiene alguna alternativa para optimizar los recursos.				
75. Motiva a todas las personas con las que interactúa, para que apliquen estrategias amigables tanto en la empresa como en su casa o en su entorno.				
76. Conoce las normas y principios corporativos básicos de la organización.				
77. Brinda información básica de la organización a los clientes.				
78. Cumple con las normas que le exige su cargo, incluyendo las de salud ocupacional.				
79. Trata de investigar cualquier información que intervenga con su cargo y sus actividades.				
80. Conoce la misión y la visión de la empresa y el nivel que ocupa su cargo dentro de las estrategias corporativas.				
81. Se interesa por conocer los procesos que se ejecutan en la organización, aunque no se relacionen con su cargo.				
82. Se preocupa por apropiarse de información importante de la empresa, como las normas o leyes que la rigen, para en cualquier momento aclarar dudas de los clientes.				
83. Demuestra un alto grado de conocimiento sobre los servicios o productos que la organización ofrece.				
84. Propone mejoras en los procesos, teniendo en cuenta la estructura de la organización.				
85. Emite conceptos críticos acerca de los procesos o normas de la empresa.				
86. Aplica todas las normas de calidad, pues sabe que de eso depende la imagen de la organización.				
87. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que rigen la empresa, y se esmera por aplicarlos.				
88. Asesora a miembros de la empresa en cuanto a sus conocimientos de la organización.				
89. Se interesa por mejorar la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.				

90. Participa con iniciativa en los programas de inducción institucional, reflejando pertenencia por la empresa.				
91. Se preocupa por aplicar las normas de salud ocupacional de manera detallada.				
92. Promueve la utilización de programas y servicios que brinda la organización entre las personas que interactúa, tanto clientes internos como externos.				
93. Solo se da cuenta de los detalles significativos del producto o servicio, cuando las personas a su alrededor se lo muestran.				
94. Se interesa por corregir básicamente sus funciones y los procesos que hacen parte de su quehacer diario.				
95. Observa únicamente lo que se le presenta y no se percata de los demás elementos que puedan surgir, como la percepción del cliente del producto o servicio.				
96. Es análogo en su quehacer diario y procura sacar conclusiones de todo lo que hace.				
97. Es minucioso al realizar las actividades diarias, sin dejar atrás cada detalle.				
98. Pone especial atención a cualquier instrucción y la sigue de manera estructurada y completa.				
99. Se interesa por conocer cada sección del proceso del producto o servicio.				
100. Se fija de manera puntual en las características o posibles errores en los procesos, antes de emitir conceptos erróneos.				
101. Tiene la facilidad de recordar y visualizar cosas que muchos no ven, como que color, tamaño, medida, olor entre otros, posee el producto.				
102. Tiende a dar soluciones inmediatas a problemas, ya que conoce detalladamente los procesos.				
103. Capta con facilidad detalles importantes y significativos de cualquier situación, producto o servicio.				
104. Detecta detalles significativos, toma decisiones y acciones correctivas, para posteriormente prevenirlas.				
105. Evita cometer errores debido a que se fija muy bien en las actividades que realiza.				
106. Se percata de prever todo aquello que pueda afectar la organización y toma decisiones respecto a ello.				
107. Visualiza alternativas de mejora, a través de sus				

conocimientos previos de los procesos y actividades de la organización, fijándose en cada pieza o parte que las conforma.				
108. Conoce las implicaciones que tiene su cargo, y las situaciones de riesgo o presión que podrían presentarse en determinado contexto.				
109. Es capaz de realizar las actividades de su cargo, bajo circunstancias exigentes.				
110. Responde y desempeña su actividad cuando está en situaciones de presión de trabajo.				
111. Tiene presentes cada norma o lineamientos a la hora de hacer sus actividades, aunque este alcanzado de tiempo.				
112. Mantiene controladas sus emociones y actitudes en situaciones de estrés.				
113. Desarrolla su trabajo de manera enérgica y dinámica, aun en situaciones de alta exigencia.				
114. Alcanza los objetivos que se propone en su cargo, aunque se le presenten situaciones de presión en su trabajo.				
115. Se muestra proactivo por buscar soluciones a problemas que le generen estrés y que surjan en cualquier circunstancia.				
116. Mantiene centrados sus objetivos en situaciones de presión, respecto a realizar sus actividades con calidad y de la manera idónea.				
117. Mantiene un nivel de desempeño eficiente, a pesar de que se presenten circunstancias de estrés o presión en su trabajo.				
118. Se adapta fácilmente a situaciones de alta exigencia resolutive.				
119. Realiza su trabajo según los estándares de calidad y maneja adecuadamente las circunstancias de presión de tiempo.				
120. Se preocupa por mantener un nivel de tranquilidad y optimismo, aunque las situaciones puedan ser adversas y estresantes.				
121. Se motiva ante situaciones de alta exigencia.				
122. Se destaca en su grupo de trabajo por ser eficiente y mantener la tranquilidad en situaciones de presión de trabajo.				
123. En situaciones de estrés, es resolutivo e idea estrategias para aprovechar el tiempo y las herramientas que dispone,				

según la necesidad				
124. Es perseverante y desempeña con eficiencia y calidad sus actividades, poniendo a favor sus fortalezas, en contextos de presión de tiempo y oposición.				
125. Motiva a las personas con las que interactúa, transmitiéndoles tranquilidad, confianza y perseverancia, cuando se encuentran en situaciones de presión y estrés en su trabajo.				
126. Cumple de manera básica con las tareas que se le asignan.				
127. Es práctico y organizado al realizar sus funciones.				
128. Deja que otros lo asesoren en cualquier actividad que no tenga conocimiento.				
129. Se informa de las modificaciones o cambios en las metas de la organización y de los resultados que sean obtenidos.				
130. Toma la iniciativa cuando necesita seguir un régimen organizado de sus actividades y lo plasma para tener mayor ejecución.				
131. Se compromete cuando se trazan las metas organizacionales.				
132. Gestiona sus procesos y se enfoca diariamente en los objetivos de su cargo y los de la organización.				
133. Planea día a día sus actividades.				
134. Enfoca sus acciones al mejoramiento de sus actividades, desempeñándose idóneamente en su cargo y dándole un valor agregado.				
135. Propone planes de acción correctiva y preventiva, a los posibles errores o fallas que se puedan presentar.				
136. Se preocupa por fortalecer sus competencias organizacionales, participando en actividades que las mejoren.				
137. Siempre dispone de alternativas para realizar las actividades según las necesite.				
138. Responde a diferentes objetivos o procesos de manera simultánea, efectuándolos de manera eficiente.				
139. Se caracteriza por promover la comunicación, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la organización.				

140. Gestiona los indicadores de su cargo por iniciativa propia, verificando el alcance de los objetivos y proponiendo mejoras.				
141. Conoce las herramientas, equipos y maquinaria que se utilizan en los procesos establecidos para su cargo.				
142. Maneja las máquinas o equipos relacionados con los diferentes procesos del cargo.				
143. Se preocupa por conocer básicamente, el manejo adecuado de los equipos y maquinaria que interfiere en las actividades de su cargo.				
144. Conoce ampliamente la maquinaria que es utilizada en cada proceso de la organización y tiene cuenta los implementos de seguridad que debe usar.				
145. Investiga el funcionamiento de cada equipo y maquinaria para ser utilizado de la mejor manera.				
146. Se preocupa por manejar y utilizar de manera eficaz y eficiente los equipos de la organización.				
147. Distingue la diferencia de manejo de los diferentes equipos que posee la organización.				
148. Conoce los requerimientos de cada equipo o maquinaria, para su buen funcionamiento y uso.				
149. Se preocupa por gestionar los recursos de los que dispone la organización, para mejorar el flujo de los procesos y evitar fallas en los equipos.				
150. Se caracteriza por promover el mantenimiento de la maquinaria y equipos en la organización.				
151. Es previsor y conoce plenamente el funcionamiento de los equipos y maquinaria, así que se prevé su capacidad, agotamiento y mantenimiento.				
152. Establece estrategias para que los integrantes del equipo de trabajo, conozcan el funcionamiento de los equipos y la maquinaria de la organización y a su vez la seguridad que se debe implementar para su uso.				
153. Asesora en todo lo posible a las personas de la organización, para que puedan operar los equipos y maquinaria de la mejor manera.				
154. Optimiza los recursos de la organización y establece alternativas de uso.				
155. Es tolerante ante los cambios que surgen en su cargo.				

156. Esta consiente de los imprevistos que pueden ocurrir en cualquier momento de su actividad.				
157. Acepta las implicaciones que su cargo le puede proponer en cualquier momento.				
158. Se adapta completamente a las exigencias de su cargo.				
159. Cumple con las normas establecidas respecto a su cargo.				
160. Se le facilita relacionarse con todo tipo de personas, sean clientes internos o externos.				
161. Se le facilita adaptarse a cualquier ambiente y contexto.				
162. Se compromete con sus responsabilidades y con el régimen organizacional.				
163. Interactúa eficazmente con las personas que interfieren en sus actividades.				
164. Posee control total de sus emociones y actitudes frente a cualquier situación y contexto organizacional.				
165. Se le facilita apropiarse de tareas ajenas a su cargo y las realiza de manera eficiente.				
166. Demuestra motivación y optimismo frente a cambios repentinos o innovadores de la organización.				
167. Acata las normas sin dificultad.				

FECHA DE PRESENTACIÓN Y FIRMAS DE LOS RESPONSABLES DEL PROYECTO

Fecha de presentación: Noviembre de 2014

Firma de los responsables:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Dahiana Bedoya R.". The signature is written in a cursive style with a large initial 'D'.

Dahiana Bedoya Rojas

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gina Marcela R.". The signature is written in a cursive style with a large initial 'G'.

Gina Marcela Castaño Rivera